

ВОПРОСЫ РАЗВИТИЯ ОТРАСЛЕЙ, КОМПЛЕКСОВ, ТЕРРИТОРИЙ

УДК 338.33

ПОИСК БАЛАНСА ИНТЕРЕСОВ МЕЖДУ ПРОИЗВОДСТВОМ ВОЕННОЙ ПРОДУКЦИИ И ПРОДУКЦИИ ГРАЖДАНСКОГО НАЗНАЧЕНИЯ

А.Х. Курбанов¹, Р.А. Князьнеделин², Н.Е. Попов³

¹ Военная академия материально-технического обеспечения имени генерала армии
А. В. Хрулёва, г. Санкт-Петербург

² Федеральное государственное казенное учреждение «33 Центральный научно-
исследовательский испытательный институт Министерства обороны Российской
Федерации», г. Вольск-18

³ Федеральное казенное предприятие «Комбинат «Каменский»,
г. Каменск-Шахтинский

Цель статьи – выявление проблем проведения диверсификации и развития производств продукции гражданского назначения на предприятиях оборонно-промышленного комплекса в условиях прогнозируемого снижения гособоронзаказа. Показано, что наращивание выпуска продукции исключительно специального назначения не является рациональным решением в обеспечении долгосрочного устойчивого развития предприятий оборонно-промышленного комплекса, поскольку многие её виды могут быть востребованы только военными потребителями. Новизна авторского подхода состоит в том, что в работе обозначена потребность пересмотра стратегий дальнейшего развития предприятий ОПК в сторону поиска перспективных сегментов на рынке продукции гражданского назначения, проанализирован опыт проведения конверсии в странах с развитой экономикой, обоснована необходимость участия государства в проведении масштабной диверсификации производств, представлен инновационный процесс формирования сбалансированного продуктового портфеля на основе последовательно осуществляемых этапов.

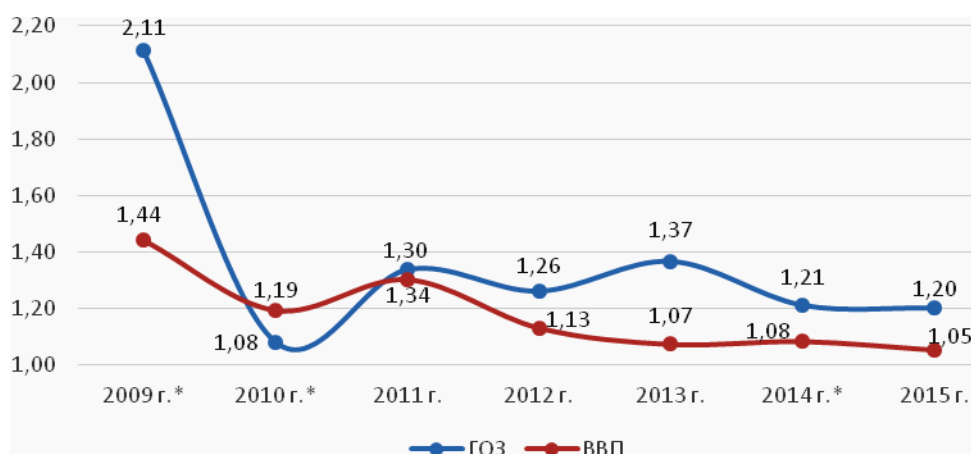
Ключевые слова: *государственный оборонный заказ, диверсификация, оборонно-промышленный комплекс, конверсия, продукция военного назначения, продукция гражданского назначения.*

В настоящее время экономика Российской Федерации функционирует в условиях нестабильной и агрессивной внешней среды. Тренды современного экономического развития связаны с рядом геополитических факторов и прежде всего с активными попытками санкционных воздействий зарубежных стран, направленных в первую очередь на дестабилизацию социально-экономического развития и снижение обороноспособности России [2, с. 28; 12, с. 148].

Начиная с 2006 г. оборонно-промышленный комплекс (ОПК) России был подвержен существенной реконструкции и модернизации после 15 лет недостаточного финансирования государственного оборонного заказа (ГОЗ) и сокращения значительного объема мощностей по выпуску продукции военного назначения [11, с. 169].

Динамика государственного оборонного заказа (ГОЗ) в современных условиях впечатляет своими темпами: так, в период 2006–2009 гг. его объем вырос в 2,1 раза; в посткризисные 2010 г. темпы роста ГОЗ замедлились, но, уже начиная

с 2011 г. финансирование ГОЗ вновь возросло – в 2011 г. – 134 %, в 2012 г. темп роста составил 126 %, в 2013 г. – 136,5%, в 2014 г. – 121 %, в 2015 г. – 120,0 % (к предыдущему году, соответственно) [3]. В 2017 г. снизился и составил 77,8 %. На фоне этого темпы роста ВВП имели гораздо менее существенные значения (см. график 1).



Источник: составлено авторами на основе официальных статистических данных [3, 9].

Р и с . 1. Динамика темпов роста ВВП и ГОЗ (*оценочные данные по ГОЗ)

С 2006 г. Российская Федерация последовательно наращивала долю затрат на перевооружение в объеме ВВП (табл. 1).

Т а б л и ц а 1

Объем ВВП и ГОЗ, млрд руб. (*для ГОЗ данные приведены оценочно)

Наименование показателя	2006 г.	2009 г.*	2010 г.*	2011 г.	2012 г.	2013 г.	2014 г.*	2015 г.
ВВП	26917,2	38807,2	46308,5	60282,5	68163,9	73133,9	79199,7	83387,2
ГОЗ	236,7	500,0	540,0	721,2	908,4	1240,0	1500,0	1800,0

Источник: составлено авторами на основе официальных статистических данных [3, 9].

Мобилизация значительных ресурсов на масштабном узконаправленном восстановлении ОПК имеет и оборотную сторону: специализация только на выпуске военной продукции как в части средств производства, так и в части квалифицированных специалистов делает её низко ликвидной в условиях снижения спроса на специальную продукцию, что ведет к фактическому выбытию из народнохозяйственного оборота значительного объема промышленного и кадрового потенциала, найти применение которому в настоящее время крайне затруднительно.

В условиях санкционного давления на системообразующие отрасли народного хозяйства страны, доходов от сырьевого экспорта недостаточно как на поддержание ОПК, так и других секторов экономики государства, а значит требуется реструктуризация основ функционирования оборонной промышленности и пересмотр источников её финансирования для продолжения реализации задачи перевооружения армии. Государственная политика импортозамещения направлена на освоение полного цикла производства военной продукции на производственных мощностях, расположенных на территории России, однако это может занять длительный срок [8, с. 102]. При этом вполне вероятно, что усилий государства будет недостаточно и потребуются привлечение инвесторов с использованием принципов государственно-частного партнёрства [1, с. 5; 6, с. 98].

В своем поручении от 23 сентября 2016 года № Пр-1845 Президент Российской Федерации Владимир Путин в части производства организациями ОПК высокотехнологичной продукции гражданского и двойного назначения, дал указание довести долю гражданской продукции, выпускаемой организациями ОПК в общем объеме выпуска: к 2020 г. до 17 %, к 2025 г. – до 30 %, а уже к 2030 г. – до 50 %.

В перспективе предусматривается поэтапное снижение военных расходов, а значит, сокращение закупок ВВТ негативно отразится на ОПК, который в значительной степени зависит от ГОЗ.

Для большого числа оборонных предприятий это создаст системные угрозы стабильности функционирования:

- критическое сокращение, либо остановка производства;
- избавление от непрофильных активов (зачастую социально значимых);
- банкротство предприятий;

В основе сложившейся ситуации лежат две системные причины, которые можно рассматривать с диаметрально противоположных точек зрения:

– во-первых, как уже упоминалось выше, это модернизация армии любой ценой в кратчайшие сроки, что фактически на довольно длительный срок исключило из орбиты интересов предприятий ОПК выпуск гражданской продукции производственно-технического назначения;

– во-вторых, значительный износ имеющегося технического и технологического потенциала для выпуска продукции, что не позволит в короткий срок дать импульс развитию производства в интересах гражданских потребителей.

Предприятия ОПК в своей структуре производства различны по объему выпуска гражданской продукции, что связано с характером производимой продукции. На многих заводах выпуск оборонной продукции составляет от 70 до 90 %, а по некоторым – может достигать и 100 %. [3]. Поэтому возникает проблема дифференцированного подхода к реструктуризации оборонных компаний, формирование конкурентоспособного портфеля продукции, обеспечивающего баланс между «оборонной» продукцией и продукцией гражданского назначения, который обеспечит устойчивое развитие предприятий ОПК в долгосрочной перспективе.

По мнению академика В. Ивантера «это очень тяжёлая профессиональная работа. На общественных началах, одними лишь постановлениями правительства, это сделать нельзя. Это должен быть какой-то центр с маркетологами, технологами, финансистами. Масштабная проблема должна решаться масштабно, должны быть властные ресурсы с выделением ответственности и контроля» [4].

Обратимся к опыту реализации диверсификации предприятий ОПК ведущими экономиками мира, масштабно решавшими этот вопрос после окончания второй мировой, а также «холодной» войн.

Анализ структуры доходов крупнейших мировых компаний, специализирующихся на выпуске ВВТ, показывает, что уровень диверсификации производства у них различный: имеются компании, где до 95 % выручки формируется за счет госконтрактов (Локхид Мартин, США, Боинг, США, BAE Systems, Великобритания и др.), но большинство компаний в своем портфеле заказов имеют от 30 до 50 % гражданской продукции. При этом в иностранной классификации выручки зачастую в качестве её признака выступает не сама продукция, а источник финансирования. Т. е. при 95 % выручке, приходящейся на государственный заказ, вовсе не обязательно, что он состоит только из оборонной продукции (обычно под ней принято понимать ВВТ). Для нужд обороны входят и вполне мирные товары, такие как навигаторы, радиолокационное оборудование,

космические системы. В этой связи подобная продукция вполне может быть классифицирована как продукция двойного назначения или даже гражданская.

Анализ опыта слияний и поглощений за последние два десятилетия показывает, что идет процесс консолидации отдельных производств под единой системой управления, особенно в высокотехнологичных отраслях военной промышленности. Например, слияния и реструктуризация управления в аэрокосмической промышленности Европы: объединение всех подразделений Аэрбас под юрисдикцией одной организации, взамен дивизиональной системы, образовавшейся в результате исторического процесса слияний и поглощений предприятий авиационной промышленности Франции, Германии и Испании. Централизация управления активами на территории Европы позволит снизить операционные издержки, а также повысит управляемость всей структуры в целом.

Интересен также опыт США, где политика диверсификации военно-промышленного комплекса на государственном уровне поэтапно и последовательно велась, начиная с окончания второй мировой войны. На первом этапе диверсификации США пошли по пути ограничения участия гражданских предприятий в оборонном заказе путем законодательного барьера на величину выручки (не более 30%), приходящуюся на государственный заказ. На втором этапе конверсии, проведенном в США в 1980–1990-е гг., на уровне правительственной комиссии принимались дифференцированные решения по ликвидации каждого оборонного предприятия. Кроме того, в рамках реформ была проведена широкомасштабная кампания по выведению на аутсорсинг производства значительной части продукции в рамках государственного заказа в пользу гражданских предприятий.

Не меньший интерес представляет опыт Китая. Политика диверсификации, как и многие другие реформы КНР, несет отпечаток соединения методов командно-административной системы в рыночных условиях. Начало политики диверсификации приходится на 1980-е гг., когда доля гражданской продукции в китайском ОПК составляла не более 10 % от суммарного производства. Директивный курс перехода на выпуск гражданской продукции в сочетании с рыночными методами определения структуры мощностей и ассортимента выпускаемой продукции привел к 80%-й доле товаров гражданского назначения в валовой продукции оборонных предприятий Китая, достигнутой за два десятилетия. В последние годы политика диверсификации китайского ОПК перенимает европейские черты: дальнейший процесс преобразования направлен на интеграцию с передовыми в технологическом отношении гражданскими частными компаниями.

Согласно рассмотренному опыту диверсификации ОПК различных развитых в технологическом отношении стран, можно его классифицировать следующим образом (табл. 2).

Т а б л и ц а 2

Методические подходы различных стран к диверсификации ОПК

Страна	Тип подхода	Результат
США	Нормативное ограничение участия в ГОЗ	Аутсорсинг на многие виды товаров для нужд обороны
ЕС	Интеграция в единую компанию	Диверсификация объемов ГОЗ и гражданской продукции в паритетных пропорциях
КНР	Командно-административный метод на рыночной основе	Холдинговые структуры с паритетной долей гражданской продукции

Источник: составлено авторами.

В новейшей истории Российской Федерации диверсификация ОПК известна под программой конверсии. По мнению В. Ивантера, все предприятия ОПК в отношении конверсии нужно разделить на три условные группы:

– первая – предприятия, которые принципиально не вписываются в рынок гражданской продукции (ядерный оружейный комплекс, ракетные системы, специальные боеприпасы);

– вторая – предприятия, которые легко диверсифицируются и уже работают на гражданских рынках (речь идет о предприятиях, у которых традиционно доля производимой гражданской продукции составляет более 25 %; на них созданы подразделения, специализирующиеся на организации производства и продвижении данной продукции). Такие предприятия способны самостоятельно без поддержки со стороны нарастить выпуск гражданской продукции;

– третья – предприятия, у которых традиционно доля гражданской продукции незначительна и не превышает 10 % в общем объеме производства и реализации. Зачастую продукция подобных предприятий не является высокотехнологичной, низкоконтентна. Подобные предприятия заслуживают наибольшего внимания в части проведения диверсификации ОПК и постановки их на «гражданские рельсы».

Формирование сбалансированного между «оборонной» и «гражданской» продукцией продуктового портфеля, который обеспечит устойчивое развитие предприятия в долгосрочной перспективе, для подобных организаций затруднительно, и именно поэтому основное внимание следует уделить данной группе предприятий. Необходимо выявить оборонные предприятия, производящие аналогичную дублирующую продукцию. В этом случае оправдано рассмотрение возможности и целесообразности их объединения в форме слияния. Положительным результатом при таком подходе к решению проблемы реструктуризации ОПК является то, что это позволяет сохранить научный, инженерный потенциал для решения оборонных задач при условии сокращения объемов выпуска продукции (но не ассортимента) в натуральном выражении. Часть предприятий, как юридических лиц, будет ликвидирована, и сопутствующей задачей станет необходимость рационального использования оставшегося после слияния имущества ликвидируемого предприятия, и в этом случае потребуются значительные ресурсы на сохранение приобретенного кадрового потенциала, связанные с переселением и последующим трудоустройством специалистов.

Решением данного вопроса должно заниматься государство, путем разработки и реализации отдельной Федеральной целевой программы по реструктуризации ОПК с созданием межведомственной комиссии из представителей профильных министерств. Учитывая, что отдельные предприятия ОПК имеют различное ведомственное подчинение, это потребует точечного подхода к реструктуризации каждого предприятия ОПК.

Необходимость создания в Российской Федерации специальной структуры по выработке и реализации государственных научно-технических и инновационных стратегий в разработке технологий двойного назначения и по адаптации в интересах ОПК открытых исследований и разработок, выполненных за счёт федеральных средств, обусловлена прежде всего следующим:

во-первых, при налаживании выпуска гражданской продукции предприятиями ОПК неизбежно встает вопрос о техническом переоборудовании, которое в силу узкой специализации производственных мощностей, используемых в изготовлении специальной продукции, может оказаться, либо нерентабельным, либо вообще невозможным. До 2030 г. необходимо модернизировать, расширить,

а в большинстве случаев создать заново мощности по выпуску продукции производственно-технического назначения, которые бы обеспечили устойчивое развитие предприятий ОПК;

во-вторых, на оборонных предприятиях может не оказаться соответствующих специалистов как в инженерно-конструкторском корпусе, так и в маркетингово-управленческом, что неизбежно ставит вопрос о переквалификации рабочих и инженерно-технических работников;

в-третьих, для выпуска гражданской продукции необходима техническая документация, которая продается в виде патентов и лицензий, их покупка является затратными инвестициями, доступными не каждому предприятию;

в-четвертых, военный и гражданский сектор развили две различные технические и бизнес культуры, сближение которых является отдельной проблемой, которая потребует решения.

С точки зрения перспектив и направлений развития гражданских производств, необходимо в первую очередь обращать внимание на продуктовые направления, определенные в качестве приоритетных в стратегических отраслевых документах и, следовательно, в первую очередь рассматривать предприятия, обладающие ресурсами и компетенциями в отдельных вопросах как приоритетные для развития. Основными задачами создаваемого органа должны стать: разработка рекомендаций для федерального правительства об утверждении специальной федеральной целевой программы переориентации ОПК на выпуск гражданской продукции, а также изменений в существующие документы о стратегическом развитии. На уровне профильных министерств и ведомств в рамках соответствующих департаментов рекомендуется провести работу по изменению документов о стратегическом развитии (отраслевых стратегий) с учетом отдельных предложений предприятий.

На уровне отдельных предприятий необходимо провести внутренний аудит, главной задачей которого должны стать определение необходимых ресурсов по организации выпуска гражданской продукции и их количественная оценка. Данную работу целесообразно разделить на три этапа.

На *первом этапе* следует определить возможности и целесообразность организации производства продукции гражданского назначения на предприятии ОПК.

Вторым этапом должно стать согласование возможностей конкретного предприятия с потребностью, определенной в соответствующем стратегическом отраслевом документе. Один из существующих путей – создание центра компетенций, который бы и определял пути развития предприятий ОПК.

На *третьем этапе* необходимо предусмотреть создание продуктового портфеля, который должен соответствовать рыночным потребностям и возможностям организации, учитывать её сильные и слабые стороны. Продукция должна быть высокотехнологичной, импортозамещающей и иметь высокий экспортный потенциал.

Целевые показатели по доле выпуска гражданской продукции должны задаваться на уровне отдельных предприятий, но в рамках принятой отраслевой стратегии диверсификации. Включение в сферу компетенций оборонного предприятия гражданского производства требует реорганизации, заключающейся в формировании организационной структуры, способной на паритетных началах управлять как «оборонкой», так и «гражданкой» с возможностью трансфера ресурсов компании в обоих направлениях. В этом случае «оборонные» и «гражданские» направления деятельности должны сочетать автономию с

возможностью доступа к производственным активам и технологиям всей структуры в целом.

Итак, цели проводимой в настоящее время конверсии по-настоящему амбициозны. Необходимо понимать, что для построения многопрофильной промышленности с ядром в виде военной индустрии, диверсификация ОПК не может быть делом только самих предприятий [7 с. 17]. Государство обязательно должно взять на себя функцию организатора и регулятора данного процесса, на решение этой задачи при благоприятном сценарии и наличии достаточного финансирования потребуется от трёх до пяти лет.

Список литературы

1. Алексеев А. В., Егоров П. В., Курбанов Т. Х. Государственно-частное партнёрство в военной сфере (на примере создания и эксплуатации производственно-логистического комплекса минобороны «Архангельск») // Современная наука: актуальные проблемы теории и практики. Серия: Экономика и право. 2018. № 5. С. 4–9.
2. Вертакова Ю. В., Положенцева Ю. С., Клевцова М. Г. Санкции в условиях глобализации и их влияние на экономическое развитие России // Экономика и управление. 2015. № 10 (120). С. 24–32.
3. Гришкин Д. Структура и динамика гособоронзаказа [Электронный ресурс] // Режим доступа: http://www.vedomosti.ru/library/articles/2012/01/25/struktura_i_dinamika_goszakaza (дата обращения 26.09.2018).
4. Диверсификация ОПК: как побеждать на гражданских рынках. Доклад экспертного совета Председателя коллегии Военно-промышленной комиссии РФ [Электронный ресурс] // Режим доступа: http://www.armsexpo.ru/news/diversifikatsiya_predpriyatij_opk/diversifikatsiya_opk_kak_pobezhdad_na_grazhdanskikh_rynkakh (дата обращения 22.09.2018).
5. Заседание клуба «Аналитика» с участием слушателей спецкурса ИНЭС для руководителей предприятий ОПК «Стратегическое управление» от 17 апреля 2017 г. [Электронный ресурс] // Режим доступа: http://www.armsexpo.ru/news/diversifikatsiya_predpriyatij_opk/diversifikatsiya_kak_ne_povtorit_oshibki_1990_kh (дата обращения 21.09.2018).
6. Козин М. Н., Янина А. В. Государственно-частное партнерство, как фактор повышения военно-экономической безопасности государства // Научный вестник Вольского военного института материального обеспечения: военно-научный журнал. 2017. № 2 (42). С. 96–101.
7. Коновалов В. Б., Загодарчук И. В., Будников А. Н. Концептуальный подход к формированию и развитию инновационного кластера // Научные проблемы материально-технического обеспечения Вооруженных Сил Российской Федерации. – Сборник научных трудов. Санкт-Петербург, 2017. С. 15–24.
8. Курбанов А. Х., Наружный В. Е., Плотников В. А. Банковское сопровождение государственного оборонного заказа: специфика и особенности реализации // Управленческое консультирование. 2015. № 10 (82). С. 101–109.
9. Официальный сайт ФСГС [Электронный ресурс] // Режим доступа: http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/accounts/# (дата обращения 28.09.2018).
10. Приказ Министерства промышленности и торговли РФ от 3 июля 2015 г. № 1828 «Об утверждении перечня организаций, включенных в сводный реестр организаций оборонно-промышленного комплекса» [Электронный ресурс] // Режим доступа: <http://docs.cntd.ru/document/420286815>. (дата обращения 28.09.2018).
11. Руденко А. Е. Развитие методических подходов к оценке и отбору исполнителей государственного заказа на поставку продукции, выполнение работ, оказание услуг // Материалы международной научно-практической конференции: Управление социально-экономическим развитием регионов: проблемы и пути их решения: Курск, 2013. С. 165–170.

12. Серб В. Я. Влияние государственного бюджета на военно-экономическую безопасность // Региональные аспекты управления, экономики и права Северо-западного федерального округа России межвузовский сборник научных трудов. Санкт-Петербург, 2017. С. 147–149.

**THE SEARCH FOR
BALANCE OF INTERESTS BETWEEN PRODUCTIONS OF
MILITARY AND CIVILIAN PRODUCTS**

A.Kh. Kurbanov¹, R.A. Knyaznedelin², N.E. Popov³

¹ A.V. Khrulyov Military academy of material support,
St. Petersburg

² State-owned federal institution "33 Central research institute of the Ministry of
Defense of the Russian Federation", Volsk-18

³ Federal state enterprise "Kombinat "Kamensky", Kamensk-Shakhtinsky

The article deals with the problems of diversification and development of civilian production at the enterprises of the military-industrial complex in the context of the projected decline in the state defense order. The subsequent increase in exclusively special-purpose products is not a rational solution in ensuring the long-term sustainable development of enterprises of the military-industrial complex, since many of its types can only be claimed by military consumers. The novelty of the author's approach is that the work indicates the need to revise strategies for the further development of defense enterprises in the direction of searching for promising segments in the market for civilian products, analyzes the experience of conversion in advanced economies, justifies the need for the state to participate in large-scale diversification of production. The authors describe an innovative process of forming a balanced product portfolio on the basis of successive stages.

Keywords: *state defense order, diversification, defense-industrial complex, conversion, military products, civilian products.*

Об авторах:

КУРБАНОВ Артур Хусаинович – доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры материального обеспечения, Военная академия материально-технического обеспечения имени генерала армии А. В. Хрулёва, г. Санкт-Петербург, e-mail: kurbanov-83@yandex.ru

КНЯЗЬНЕДЕЛИН Радислав Алексеевич – кандидат экономических наук, старший научный сотрудник, Федеральное государственное казенное учреждение «33 Центральный научно-исследовательский испытательный институт Министерства обороны Российской Федерации», г. Вольск-18, e-mail: radislav@yandex.ru

ПОПОВ Никита Евгеньевич – начальник отдела маркетинга, Федеральное казенное предприятие "Комбинат "Каменский", г. Каменск-Шахтинский, e-mail: NikitaPOP@yandex.ru

About the authors:

KURBANOV Artur Husainovich – Dr. Sc. (Economics), Associate Professor, Professor, Department of material support, General A. V. Khrulev Military Academy of Logistics and Procurement, St. Petersburg, e-mail: kurbanov-83@yandex.ru

KNYAZ'NEDELIN Radislav Alekseevich – Candidate of Economic Sciences, Senior Researcher, The federal state a state-owned institution "33 Central Research and Testing Institute of the Ministry of Defense of the Russian Federation", the 18-Vol'sk, e-mail: radislav@yandex.ru

POPOV Nikita Evgen'evich – Chief of marketing department, Federal State Enterprise "Kombinat "Kamensky", e-mail: NikitaPOP@yandex.ru

References

1. Alekseev A. V., Egorov P. V., Kurbanov T. H. Gosudarstvenno-chastnoe partnyorstvo v voennoj sfere (na primere sozdaniya i ehkspluatatsii proizvodstvenno-logisticheskogo kompleksa minoborony «Arhangel'sk») // *Sovremennaya nauka: aktual'nye problemy teorii i praktiki. Seriya: EHkonomika i pravo.* 2018. № 5. S. 4–9.
2. Vertakova YU. V., Polozhenceva YU. S., Klevcova M. G. Sankcii v usloviyah globalizatsii i ih vliyanie na ehkonomicheskoe razvitie Rossii // *EHkonomika i upravlenie.* 2015. № 10 (120). S. 24–32.
3. Grishkin D. Struktura i dinamika gosoboronzakaza [EHlektronnyj resurs] // *Rezhim dostupa:* http://www.vedomosti.ru/library/articles/2012/01/25/struktura_i_dinamika_goszakaza (data obrashcheniya 26.09.2018).
4. Diversifikatsiya OPK: kak pobezhdat' na grazhdanskih rynkah. Doklad ehkspertnogo soveta Predsedatelya kollegii Voенno-promyshlennoj komissii RF [EHlektronnyj resurs] // *Rezhim dostupa:* http://www.arms-expo.ru/news/diversifikatsiya_predpriyatij_opk/diversifikatsiya_opk_kak_pobezhdat_na_grazhdanskikh_rynках (data obrashcheniya 22.09.2018).
5. Zasedanie kluba «Analitika» s uchastiem slushatelej speckursa INEHS dlya rukovoditelej predpriyatij OPK «Strategicheskoe upravlenie» ot 17 aprelya 2017 g. [EHlektronnyj resurs] // *Rezhim dostupa:* http://www.armsexpo.ru/news/diversifikatsiya_predpriyatij_opk/diversifikatsiya_kak_ne_povtorit_oshibki_1990_kh (data obrashcheniya 21.09.2018).
6. Kozin M. N., YAnina A. V. Gosudarstvenno-chastnoe partnerstvo, kak faktor povysheniya voenno-ehkonomicheskoy bezopasnosti gosudarstva // *Nauchnyj vestnik Vol'skogo voennogo instituta material'nogo obespecheniya: voenno-nauchnyj zhurnal.* 2017. № 2 (42). S. 96–101.
7. Konovalov V. B., Zagodarchuk I. V., Budnikov A. N. Konceptual'nyj podhod k formirovaniyu i razvitiyu innovacionnogo klastera // *Nauchnye problemy material'no-tekhnicheskogo obespecheniya Vooruzhennyh Sil Rossijskoj Federacii. – Sbornik nauchnyh trudov.* Sankt-Peterburg, 2017. S. 15–24.
8. Kurbanov A. H., Naruzhnyj V. E., Plotnikov V. A. Bankovskoe soprovozhdenie gosudarstvennogo oboronno go zakaza: specifika i osobennosti realizatsii // *Upravlencheskoe konsul'tirovanie.* 2015. № 10 (82). S. 101–109.
9. Oficial'nyj sajt FSGS [EHlektronnyj resurs] // *Rezhim dostupa:* http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/accounts/# (data obrashcheniya 28.09.2018).
10. Prikaz Ministerstva promyshlennosti i torgovli RF ot 3 iyulya 2015 g. № 1828 «Ob utverzhdenii perechnya organizacij, vkluchennyh v svodnyj reestr organizacij oboronno-promyshlennogo kompleksa» [EHlektronnyj resurs] // *Rezhim dostupa:* <http://docs.cntd.ru/document/420286815>. (data obrashcheniya 28.09.2018).
11. Rudenko A. E. Razvitie metodicheskikh podhodov k ocenke i otboru ispolnitelej gosudarstvennogo zakaza na postavku produkcii, vypolnenie rabot, okazanie uslug // *Materialy mezhdunarodnoj nauchno-prakticheskoy konferencii: Upravlenie social'no-ehkonomicheskim razvitiem regionov: problemy i puti ih resheniya: Kursk, 2013.* S. 165–170.
12. Serba V. YA. Vliyanie gosudarstvennogo byudzhetna na voenno-ehkonomicheskuyu bezopasnost' // *Regional'nye aspekty upravleniya, ehkonomiki i prava Severo-zapadnogo federal'nogo okruga Rossii mezhvuzovskij sbornik nauchnyh trudov.* Sankt-Peterburg, 2017. S. 147–149.