

Интеграция оборонного и гражданского производства на примере научно-производственных государственных корпораций

Байдаров Дмитрий Юрьевич

Канд. юрид. наук, директор Департамента поддержки новых бизнесов
ORCID: 0000-0002-7089-7015, e-mail: d_baydarov@mail.ru

Государственная корпорация по атомной энергии «Росатом», г. Москва, Россия

Аннотация

Рассмотрены возможности интеграции оборонного и гражданского секторов экономики, необходимой для ускоренного научно-технологического развития Российской Федерации. Цель настоящего исследования – выделить механизмы взаимодействия оборонного и гражданского производств в научно-производственных государственных корпорациях, дать авторскую оценку перспективам их развития. Методологически исследование базируется на системной парадигме, институциональной теории, оборонный сектор экономики и научно-производственные государственные корпорации рассмотрены как системы мезоуровня. Приведена характеристика научно-производственных государственных корпораций, показано, что в них формируются организационно-экономические механизмы, позволяющие использовать компетенции оборонных организаций для выпуска высокотехнологичной гражданской продукции, дающие возможность оборонным организациям встраиваться в эти процессы без кардинального изменения сложившейся системы управления. Выявлены перспективы организации системы технологического трансфера между оборонными и гражданскими производствами. Обосновано, что система планирования, которая получила развитие в государственных корпорациях, оказывает влияние на стратегическое планирование на уровне государства. Показано, что интеграционные механизмы внутри государственных корпораций могут стать базой для общегосударственной системы взаимодействия оборонного и гражданского секторов экономики. Выявленные принципы и механизмы могут быть использованы для формирования федеральной политики интеграции деятельности оборонного и гражданского секторов экономики.

Ключевые слова

Диверсификация, технологический трансфер, государственный оборонный заказ, продукция гражданского назначения, мезоэкономические системы, общественные блага, оборонный сектор экономики, технологический суверенитет

Для цитирования: Байдаров Д.Ю. Интеграция оборонного и гражданского производства на примере научно-производственных государственных корпораций // Вестник университета. 2025. № 12. С. 189-200.



Integration of defense and civilian production using the example of scientific and production state corporations

Dmitriy Yu. Baydarov

Cand. Sci. (Jur.), Director of the New Business Support Department
ORCID: 0000-0002-7089-7015, e-mail: d_baydarov@mail.ru

ROSATOM State Atomic Energy Corporation, Moscow, Russia

Abstract

The possibilities of integrating the defense and civilian sectors of the economy necessary for accelerated scientific and technological development of Russia have been considered. The purpose of the study is to identify the mechanisms of interaction between defense and civilian industries in scientific and the production state corporations and to assess the prospects for their development. Methodologically, the research is based on the system paradigm and institutional theory. The defense sector of the economy and scientific and the industrial state corporations have been considered as meso-level systems. The characteristics of scientific and the production state corporations have been given. It has been shown that they form organizational and economic mechanisms that make it possible to use the defense organizations competencies to produce high-tech civilian products, enabling the defense organizations to integrate into these processes without radically changing the existing management system. The prospects of organizing a system of technological transfer between defense and civilian industries have been revealed. It has been proved that the planning system, which has been developed in the state corporations, has an impact on strategic planning at the state level. It has been shown that integration mechanisms within the state corporations can become the basis for a nationwide system of interaction between the defense and civilian sectors of the economy. The identified principles and mechanisms can be used to form a federal policy for integrating the activities of the defense and civilian sectors of the economy.

Keywords

Diversification, technological transfer, state defense order, civilian products, mesoeconomic systems, public goods, defense sector of the economy, technological sovereignty

For citation: Baydarov D.Yu. (2025) Integration of defense and civilian production using the example of scientific and production state corporations. *Vestnik universiteta*, no. 12, pp. 189-200.



ВВЕДЕНИЕ

Взаимодействие оборонного и гражданского секторов экономики как одного из важных механизмов скоординированного долгосрочного развития отечественной экономики, способного внести заметный вклад в достижение технологического суверенитета и выход на технологическое лидерство, не только рассматривается в научных исследованиях, но и является принципиальной позицией руководства страны [1; 2]¹. Ответ на вопрос «Почему появилась такая задача?» и простой, и сложный: простой потому, что поручено Президентом и надо выполнять, а сложный потому, что такое поручение родилось не на пустом месте². В истории любой крупной страны есть периоды и взлетов, и падений. Государство сильно, когда есть свои производство и технологии, когда оно не зависит в этом плане от других государств и когда другие от него зависят. Известно, что большинство передовых технологий создаются изначально для военных целей. Государство готово финансировать разработки, которые не дадут коммерческой отдачи, но обеспечат безопасность страны.

Гражданская продукция в абсолютном большинстве случаев должна быть коммерчески окупаема. Потребности рынка меняются быстро, конкуренты не стоят на месте, разработки должны занимать минимальные сроки. В условиях серьезного ускорения научно-технического прогресса появляется необходимость совмещения основательной наукоемкости оборонной промышленности и гибкости гражданской. Результаты такого совмещения важны и для производства военной продукции, которая становится более гибкой и быстрее внедряет новшества, в том числе приходящие с гражданского рынка, и для производства гражданской продукции, которая получает результаты многолетних разработок, проверенные и протестированные в разных условиях.

Один из формирующихся сегодня механизмов интеграции оборонного и гражданского производств показывают научно-производственные государственные корпорации, к которым относятся «Росатом», «Ростех», «Роскосмос». В них используются несколько отличающиеся механизмы, однако все они обеспечивают выполнение рассматриваемой задачи.

Цель настоящего исследования – выделить механизмы взаимодействия оборонного и гражданского производств в научно-производственных государственных корпорациях, дать авторскую оценку перспективам их развития.

ОБЗОР ЛИТЕРАТУРЫ

Понятие интеграции оборонного и гражданского секторов экономики пришло в российский научный и общественно-политический дискурс из китайской практики, где она именуется «военно-гражданская интеграция» и развивается уже более 50 лет как общенациональная стратегия максимально эффективного использования национальных ресурсов для усиления обороноспособности и технологического лидерства³. В то же время отечественная наука постепенно вырабатывает и свои подходы к такой интеграции.

Один из них представляет интеграцию как относительно «узкое» понятие – отечественные авторы понимают под ним некие конкретные отношения между оборонными и гражданскими организациями:

- производство оборонными предприятиями товаров народного потребления;
- участие в импортозамещении;
- реверсивный инжиниринг [3].

Другой, «широкий», базируется на единой системе национальных целей для обоих секторов, единой структурной и технологической политике и т.д. [1; 2].

Можно выделить подход, основанный на оценке субъектного состава отечественной высокотехнологичной промышленности, которая необходима для движения к технологическому суверенитету. В нем интересен взгляд на отечественные научно-технические государственные корпорации как на базовые структуры в области наиболее высоких переделов, формирующие свои цепочки стоимости, развивающие технологии и др. в противоположность представлениям о российской экономике как не имеющей крупных производителей в части высоких переделов и формирования своих технологических цепочек [4; 5].

¹ Заседание Совета при Президенте по стратегическому развитию и национальным проектам от 5 декабря 2024 г. Режим доступа: <http://www.kremlin.ru/events/president/news/75762> (дата обращения: 19.09.2025).

² Послание Президента Российской Федерации Федеральному собранию Российской Федерации, декабрь 2016 г. Режим доступа: <http://kremlin.ru/events/president/news/53379> (дата обращения: 19.09.2025).

³ Суть «военно-гражданской интеграции» и ее отличие от «военно-гражданского слияния». <http://www.ccpitcft.com/newsinfo/1666116.html> (дата обращения: 19.09.2025).

Интерес к такой оценке госкорпораций подчеркивается общемировой тенденцией сокращения числа фирм, производящих высокотехнологичную продукцию в одной рыночной нише и ужесточению конкуренции, вследствие чего возрастает роль государства, поддерживающего «свои» корпорации, которые способны концентрировать ресурсы в приоритетных сферах и становиться технологическими лидерами, а также институтами, объединяющими оборонную и гражданскую промышленность [6–8].

Еще одним мотивом интеграции секторов является рост оборонных расходов и, соответственно, военной экономики, которая исторически является драйвером экономического роста в целом [9]. Однако использование этого фактора требует соответствующего методологического обоснования, государственной политики, многоуровневой системы управления.

МЕТОДОЛОГИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ

Методологически исследование базируется на системной парадигме, институциональной теории, используются методы исторического, сравнительного, графического анализа, а также некоторые методологические аспекты, которые обосновывались автором ранее и даются без специального пояснения. Интеграция оборонного и гражданского производства идет через диверсификацию деятельности госкорпораций с «встраиванием» в нее диверсификации оборонных предприятий корпорации [10]. Это важная системная особенность, отличающая диверсификацию оборонных организаций в рамках госкорпораций, то есть в рамках системы, от диверсификации их как отдельного объекта. Научно-производственные государственные корпорации рассматриваются как системы мезоэкономического уровня с присущими им особенностями и обязанностями, в частности производство не только частных, но и общественных благ, координации и обеспечения взаимосвязей между макро- и микроуровнями, участием в стратегическом планировании, формировании и согласовании институтов и др. [11].

Информационной базой исследования являются отчетные материалы государственных корпораций, государственной статистики, отдельных ведомств, труды отечественных и зарубежных ученых, материалы отраслевых изданий.

НАУЧНО-ПРОИЗВОДСТВЕННЫЕ ГОСУДАРСТВЕННЫЕ КОРПОРАЦИИ

Выделим несколько особенностей научно-производственных государственных корпораций, которые могут оказывать влияние на выстраивание интегративных процессов между оборонным и гражданским секторами.

Научно-производственные государственные корпорации включают как оборонную часть (предприятия и холдинги, занимающиеся преимущественно выпуском оборонной продукции), так и гражданскую (предприятия, выпускающие продукцию гражданского назначения). В рамках госкорпораций изначально закладывалась идея управленческого объединения этих двух направлений работ. В то же время историческое развитие основных отраслей, лежащих в основе госкорпораций («Роскосмос» – ракетно-космическая промышленность, «Росатом» – атомная промышленность, «Ростех» – производство вооружения и военной техники) было невозможно разделить на полностью военное и полностью гражданское – в каждом из них есть технологические и производственные процессы, которые используются в обоих секторах, развития требовали и гражданская, и военная сферы и т.д.

Реальное историческое развитие внесло некоторые коррективы – оборонная часть этих отраслей развивалась в большей степени самостоятельнее, технически и технологически эффективнее, чем гражданская. Перетоков технологий между секторами было мало. Именно поэтому сегодня стоит вопрос о сближении и взаимодополнении секторов, даже в рамках госкорпораций.

Государственные корпорации, исходя из идеи их создания, выраженной в законах об их создании, являются производителями благ, которые создают заметные положительные экстерналии [12]. К таким благам можно отнести:

- военную безопасность государства, в экономическом обеспечении которой участвуют госкорпорации;
- геополитический статус государства – степень безопасности и независимости государства, его дееспособности и вовлеченности в международные процессы в рамках глобальной геополитической системы, уровень конкурентоспособности страны при решении тех или иных геостратегических задач [13; 14];
- развитие технологического суверенитета и высокотехнологичного экспорта, обеспечивающих заказами другие российские предприятия, в том числе малого и среднего бизнеса, что придает устойчивость всей экономике страны;

- участие в развитии науки и образования [15];
- развитие территорий присутствия, взаимосвязанности регионов страны [15];
- развитие высокотехнологичных гражданских производств, в некоторых случаях – целых отраслей (например, производство углекомполитов в госкорпорации «Росатом», автомобильная промышленность в «Ростехе» и др.), поскольку в госкорпорациях есть необходимые специалисты, научные и производственные школы, выстроены полные цепочки производства.

Эта особенность госкорпораций делает их заметными субъектами на мезоэкономическом уровне. Они должны участвовать в вопросах стратегического государственного планирования, развития взаимодействий экономических субъектов в стране, формирования необходимых институтов и инфраструктуры [16]. Все эти направления важны для формирования интеграции различных сфер и секторов экономики, в том числе оборонного и гражданского.

С правовой точки зрения государственные корпорации имеют единый статус, определенный законодательством⁴. В то же время каждая из них создается отдельным законом, в котором описываются некоторые их особенности. С организационной точки зрения государственные корпорации являются холдинговыми системами, управление которыми строится на корпоративных началах, основанных на корпоративных принципах и нормах [17].

Несмотря на одинаковую организационно-правовую форму, историческую развитость основных продуктивных направлений, которые были приоритетными еще в советское время, научно-производственные государственные корпорации имеют заметные различия в плане организации производственной деятельности.

Во-первых, разные сферы деятельности по-разному развивались в постсоветский период. Если атомная отрасль оставалась практически единой и в целом старалась быть относительно импортнезависимой, продвигая свои технологии и продукцию (прежде всего атомные электростанции) в другие страны, то космическая деятельность активно опиралась на использование иностранных технологий, встраивания в международные технологические цепочки и др. «Ростех» «собирал» единую структуру из множества разрозненных предприятий, часто имевших убытки, находившихся на грани (и за гранью) банкротства, закрытия. Он практически заново строил некоторые отраслевые технологические цепочки.

Во-вторых, несколько по-разному формировались системы управления в корпорациях, что связано с разным количеством предприятий и сфер деятельности в госкорпорации, качеством менеджмента, объемами гособоронзаказа и др. Все это сказывается на вопросах построения взаимодействий между оборонными и гражданскими частями госкорпораций.

Важной общей характеристикой госкорпораций является их инновационность, работа с интеллектуальной собственностью. Несмотря на общий тренд снижения количества зарегистрированных результатов интеллектуальной деятельности в стране, что связано с резким снижением регистрации результатов интеллектуальной деятельности (далее – РИД) иностранными заявителями, госкорпорации продолжают наращивать количество регистрируемых РИД [18]. Отметим, что работа с интеллектуальной собственностью является важным направлением не только для госкорпораций, но и для страны в целом, поскольку сегодня Российская Федерация (далее – РФ, Россия) значительно отстает от мировых лидеров что усложняет возможность стать одним из «держателей» технологических платформ.

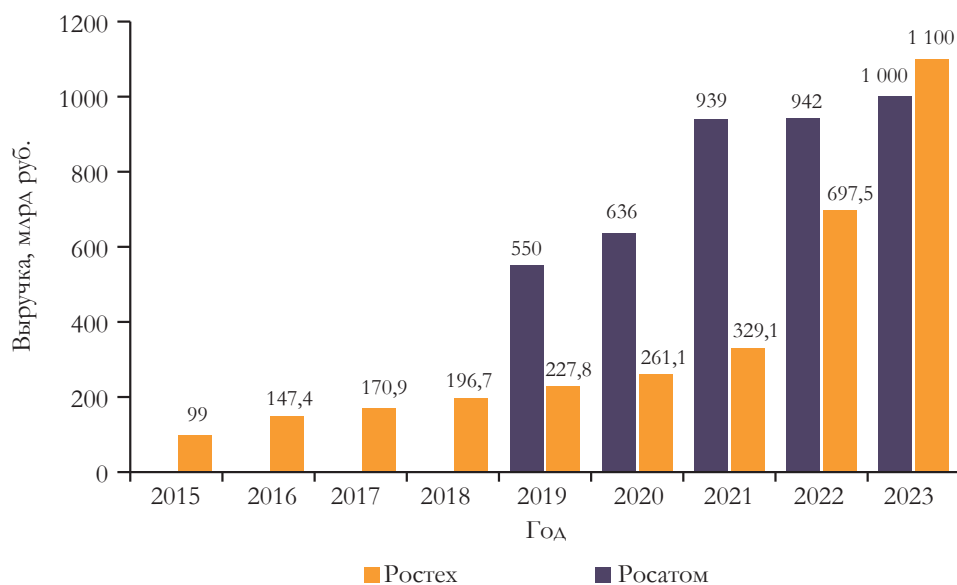
Все госкорпорации в большей или меньшей степени подвержены диверсификации своей деятельности (рисунок).

С одной стороны, это объективный процесс, который характерен для большинства крупных корпораций не только в России, а с другой – практика последних десятилетий показала, что только научно-производственные госкорпорации в стране способны объединить усилия, в том числе привлечь разрозненных игроков рынка для решения крупных задач национального уровня, прежде всего в высокотехнологичных сферах [1].

Диверсификация в госкорпорациях в целом связана с диверсификацией деятельности входящих в них оборонных предприятий. Говоря о такой диверсификации, как выпуск ими гражданской продукции, мы отметим, что поручение Президента РФ – довести к 2030 г. долю гражданской продукции в выпуске оборонных предприятий до 50 % – выполняется. Так, уровень производства гражданской продукции в «Ростехе» достиг 45,5 % в 2022 г., затем несколько снизился (до 35 % в 2023 г.) в связи со значительным

⁴Федеральный закон от 12 января 1996 г. № 7-ФЗ «О некоммерческих организациях». Режим доступа: <https://base.garant.ru/10105879/?ysclid=mcwxem4bv5414052814> (дата обращения: 19.09.2025).

увеличением оборонных заказов, при этом в денежном выражении он увеличивается ежегодно⁵. В «Росатоме» доля гражданской продукции у оборонных предприятий составила 52 % в 2023 г.⁶. Расширение выпуска гражданской продукции оборонными предприятиями госкорпораций можно рассматривать как первый шаг к формированию модели интеграции оборонной и гражданской части внутри корпораций и как более широкой модели интеграции с учетом привлечения внешних компаний.



Составлено автором по материалам источников^{7,8,9}

Рисунок. Выручка от гражданской продукции госкорпорации «Ростех» и новых продуктов госкорпорации «Росатом»

ОСОБЕННОСТИ ДИВЕРСИФИКАЦИИ В ГОСКОРПОРАЦИЯХ

В госкорпорации «Росатом» складывается собственная практика диверсификации. Начавшаяся как диверсификация деятельности оборонных предприятий госкорпорации, она постепенно переросла в диверсификацию деятельности всей корпорации. Модель диверсификации «Росатома» основана на ряде основных принципов:

- наличие трех организационных уровней диверсификации (государство, корпорация, предприятие);
- наличие трех уровней планирования (стратегические программы – уровень корпорации, срок более 10 лет; продуктовые стратегии, уровень дивизионов, срок 5–10 лет; бизнес-инициативы, уровень предприятия, срок 1–3 года);
- выбор направлений диверсификации, соответствующих имеющимся компетенциям, отвечающих критериям технологической, рыночной и финансовой перспективности, в некоторых случаях – общественной эффективности;
- использование института предприятий-интеграторов, организующих деятельность по конкретному направлению гражданских работ, включая оборонные организации отрасли на те этапы работ, для которых у них есть соответствующие компетенции;
- экспертная и финансовая помощь «Росатома» при проведении диверсификации на конкретных предприятиях;

⁵ Встреча с главой госкорпорации «Ростех» Сергеем Чемезовым. Режим доступа: <http://www.kremlin.ru/events/president/news/71993> (дата обращения: 19.09.2025).

⁶ Встреча с главой госкорпорации «Росатом» Алексеем Лихачевым. Режим доступа: <http://www.kremlin.ru/events/president/news/75322> (дата обращения: 19.09.2025).

⁷ Консолидированная чистая прибыль Ростеха по итогам 2021 года выросла на 47 %. Режим доступа: <https://tass.ru/ekonomika/14657831?ysclid=lrjgg51857300259900> (дата обращения: 19.06.2025).

⁸ Встреча с главой госкорпорации «Ростех» Сергеем Чемезовым. Режим доступа: <http://www.kremlin.ru/events/president/news/71993> (дата обращения: 19.09.2025).

⁹ Отчеты Госкорпорации «Росатом» за соответствующие годы. Режим доступа: <https://rosatom.ru/about/publicnaya-otchetnost/> (дата обращения: 19.09.2025).

- формирование системы подготовки кадров для новых бизнесов;
- активное взаимодействие с регионами присутствия по развитию новых бизнесов.

Эти принципы позволяют оборонным предприятиям корпорации включаться в выпуск гражданской продукции без перестройки их систем управления, связанной с работой на рынке, что, как известно, является одной из серьезных проблем диверсификации в оборонном секторе.

Сегодня в рамках «Росатома» развивается более 80 направлений новых бизнесов, в том числе в сфере энергетики (ветроэнергетика, накопители энергии, атомные станции малой мощности, водородная энергетика и др.), медицины (производство радиологического оборудования, радиофармпрепаратов, услуги ядерной медицины и др.), разработки и производства современных материалов (углекомпозиты, аддитивные технологии, специальные металлы и сплавы, материалы для электроники и др.), электротехники и электроники, информационных технологий (программное обеспечение, суперкомпьютеры, дата-центры, объекты критической информационной инфраструктуры и др.), экологии, развития городов и др. Подробнее модель диверсификации «Росатома» рассмотрена в работе предыдущей работе автора [15].

Опыт реализации крупных проектов национального масштаба позволяет «Росатому» активно участвовать в организации и решении государственных технологических задач не только в традиционных сферах деятельности, но и в направлениях новых бизнесов. К числу таких проектов можно отнести соглашения с Правительством РФ по высокотехнологичным направлениям (системы накопления электроэнергии, новые материалы и вещества, новое индустриальное программное обеспечение, водородная энергетика, квантовые вычисления), крупные проекты технологического суверенитета, включая проекты в области технологий атомной промышленности (управляемый термоядерный синтез, атомные станции малой мощности и др.), инициативные проекты (строительство завода по производству ячеек накопления энергии, водородный транспорт, технологии производства ветроэнергоустановок) и др.

Государственная корпорация «Ростех», исходя из целей своего существования – «содействие разработке, производству и экспорту высокотехнологичной промышленной продукции российскими организациями ... а также участие в социальных и иных общественно значимых проектах в интересах государства и общества», – была основана как диверсифицированная компания¹⁰. В связи с этим обычно рассматривают не диверсификацию в рамках госкорпорации, а диверсификацию деятельности входящих в нее оборонных предприятий с точки зрения выпуска ими гражданской продукции. Этот процесс в корпорации также развивается достаточно активно, чему способствует наличие практически в каждом холдинге предприятий, которые или полностью работают на гражданский рынок, или имеют не очень высокую долю оборонного производства. При этом отмечается, что при создании «Ростеха» у оборонных предприятий, которые вошли в него, наблюдались серьезные проблемы с производством и сбытом гражданской продукции что, как видится, было вызвано как раз отсутствием возможностей, которые дало вхождение в госкорпорацию¹¹.

Сегодня к основным сферам гражданского производства оборонными предприятиями госкорпорации можно отнести следующие¹²:

- медицина – предприятия «Ростеха» выпускают более 150 наименований уже зарегистрированных видов изделий для различных сфер здравоохранения, включая как медицинское оборудование, так и лекарственные средства;
- двигателестроение – двигатели для авиации, энергетики, кораблей и судов, автомобилей (практически вся эта продукция – импортозамещающая);
- гражданская авиация – лайнеры МС-21, «Суперджет» и др., а также их части, в том числе связанные с использованием современных композиционных материалов, приборов, остекления и др.;
- автомобилестроение – одним из ключевых направлений является линейка современных автомобилей КАМАЗ, сюда относится также восстановление промышленности комплектующих для отечественного автопрома.

Предприятия «Ростеха» активно работают и в сферах информационных технологий, станкостроения, судостроения, химии и др.

¹⁰ Федеральный закон от 23 ноября 2007 г. № 270-ФЗ «О Государственной корпорации по содействию разработке, производству и экспорту высокотехнологичной промышленной продукции «Ростех». Режим доступа: <https://base.garant.ru/12157231/?ysclid=mcwxgjjgic398417383> (дата обращения: 19.09.2025).

¹¹ Сергей Чemezov: России надо навсегда забыть о «боингах» и «эйрбасах». Режим доступа: <https://ria.ru/20230127/chemezov-1847586519.html?ysclid=lx2mmi4qzd822531744> (дата обращения: 19.09.2025).

¹² Ростех. О компании. Режим доступа: <https://rostec.ru/about/> (дата обращения: 19.09.2025).

Госкорпорация «Ростех» активно участвует в проектах и сферах деятельности, важных для государства: выполняет государственный оборонный заказ, государственный гражданский заказ, участвует в реализации национальных проектов, государственных и федеральных целевых программах, военно-техническом сотрудничестве с зарубежными странами, выполнении проектов технологического суверенитета и структурной адаптации и др. Она не только уделяет внимание развитию инноваций внутри корпорации, но и привлекает новые идеи из внешних источников. Для этого создано «Окно открытых инноваций» – механизм, позволяющий привлекать, проводить экспертизу и рассмотрение инновационных проектов и предложений на предмет их возможной совместной реализации с холдинговыми компаниями и организациями «Ростеха»¹³.

Развивается бизнес-акселератор корпорации, который был создан в 2019 г. как механизм поддержки инициативных проектов, преимущественно гражданской направленности, на ранней стадии в областях, соответствующих деятельности корпорации. «Воронку» корпоративного бизнес-акселератора составляют участники программы «Вектор» и других программ Академии Ростеха¹⁴.

Несмотря на серьезные вопросы, стоящие в основной деятельности госкорпорации «Роскосмос», оборонные предприятия проводят работу в области диверсификации, расширяя номенклатуру и объемы выпуска гражданской продукции¹⁵. В настоящее время можно выделить несколько основных направлений такой деятельности [19]:

– микроэлектроника – это направление развивается не только как диверсификация оборонно-промышленного комплекса, но и в рамках основной гражданской сферы деятельности «Роскосмоса», является одним из ключевых не только для корпорации, но и для всей промышленности России (планируется выпуск устройств для автомобильного, авиационного, морского и речного транспорта и др.);

– двигателестроение – проекты импортозамещения связаны с авиационными двигателями, в частности ПД-8, предназначенного для пассажирских авиалайнеров Sukhoi Superjet 100 и самолетов-амфибий Бе-200, газотурбинной продукции наземной тематики и др., в сотрудничестве с госкорпорацией «Ростех» и ее холдингами;

– транспорт – разрабатываются и производятся трамвайные вагоны, которые почти на 100 % состоят из российских комплектующих, создаются отечественные электронные приборы, которыми комплектуются автомобильная и тракторная техника, и т.д.;

– оборудование для нефте- и газодобычи – разрабатываются и производятся комплексы гидроразрыва пласта и иное оборудование.

Как и другие госкорпорации, «Роскосмос» участвует в реализации крупных задач национального масштаба.

ВЫВОДЫ

Рассмотрение процессов взаимодействия гражданской и оборонной частей внутри научно-производственных государственных корпораций, вопросов диверсификации их деятельности позволяет сделать несколько обобщений, которые могут характеризовать процесс развития интеграции оборонного и гражданского секторов российской экономики.

1. Корпорации стараются использовать имеющиеся у них технологические и производственные компетенции, накопленные в оборонной сфере, для выбора и развития новых гражданских направлений деятельности. Например, «Росатом» развивает атомные станции малой мощности, ветроэнергетику и др., используя имеющиеся компетенции как в энергетическом машиностроении, так и в области автоматизированных систем управления, что в большей степени развивается в оборонных предприятиях отрасли [15]. Предприятия «Ростеха» выпускают минипогрузчики и другую дорожно-строительную и коммунальную технику, станки и др., используя соответствующие компетенции, наработанные в оборонной сфере¹⁶.

2. Технологический трансфер. Указанный выше подход позволяет формировать внутрикорпоративную систему оценки, отбора технологий и компетенций в оборонных предприятиях и дальнейшего

¹³ Ростех. Исследования. Окно открытых инноваций. Режим доступа: <https://rostec.ru/konkurs/> (дата обращения: 19.09.2025).

¹⁴ Отчет госкорпорации «Ростех» за 2021 год. Режим доступа: <https://rspp.ru/tables/non-financial-reports-library/> (дата обращения: 19.09.2025).

¹⁵ Роскосмос. «От первого лица»: Юрий Борисов о вопросах международного сотрудничества. Режим доступа: <https://www.roscosmos.ru/38161/> (дата обращения: 19.09.2025).

¹⁶ Ростех. Ковровскому электромеханическому заводу – 125 лет! Режим доступа: <https://rostec.ru/media/news/kovrovskomu-elektromekhanicheskomu-zavodu-125-let/?ysclid=m9zfcqvcx758861867#start> (дата обращения: 19.09.2025).

трансфера их в гражданскую продукцию [20]. Это еще не общенациональная модель технологического трансфера между оборонным и гражданским секторами, но уже часть ее.

3. Использование для выпуска гражданской продукции оборонными предприятиями возможностей внутреннего заказа самой корпорации, то есть со стороны ее необоронных организаций. У оборонных предприятий появляется комфортный режим заказа, в котором они привыкли работать, по аналогии с государственным оборонным заказом. В «Росатоме» это выпуск продукции для атомной энергетики – автоматизированные системы управления, приборы, материалы и др., в «Ростех» входят как оборонные, так и гражданские предприятия авиастроения, автомобилестроения и др. Иными словами, внутри корпорации формируются технологические цепочки выпуска гражданской продукции с включением в них оборонных организаций.

4. Формирование технологических цепочек объективно требует «добора» компетенций, которых нет в госкорпорациях. Следовательно, организуя эти цепочки, корпорации привлекают в них и сторонние организации, тем самым расширяя возможности всей российской экономики, обеспечивая развитие других организаций и отраслей, создавая механизмы взаимодействия своих оборонных предприятий с ними.

5. В рамках госкорпораций формируются системы управления и необходимые институты, позволяющие совместить оборонные интересы, то есть выполнение государственного оборонного заказа, и гражданские интересы как государственного масштаба (приоритетные для страны направления деятельности, включая реализацию импортозамещения, обеспечения технологического суверенитета, технологического лидерства и др.), так и самой госкорпорации. В этом плане отметим создание холдингов систему планирования в рамках корпораций, институт организаций-интеграторов, формирование объединенных корпоративных фондов (в широком смысле как объединение каких-то ресурсов – интеллектуальных, управленческих, финансовых и др.), которые используются для помощи отдельным предприятиям¹⁷.

6. Отдельно необходимо выделить систему планирования, которая получила развитие в госкорпорациях и, исходя из их мезоэкономической сущности, оказывает влияние на стратегическое планирование на уровне государства. В тексте стратегических документов федерального уровня это не отмечается напрямую, но на такое влияние можно указать в стратегических государственных подходах к технологическому развитию, пространственному развитию, развитию отдельных отраслей, технологических приоритетов^{18,19,20}.

Практика показывает, что рассмотренные принципы интеграции оборонной и гражданской промышленности в рамках госкорпораций постоянно развиваются. Они стали складываться вместе с появлением государственных корпораций в 2007–2015 гг. и развивались постепенно, на основе опыта выработывались новые формы взаимодействия, формировались необходимые институты. Учитывая все расширяющиеся взаимодействия научно-производственных госкорпораций не только в оборонной, но и в гражданских сферах, эти принципы постепенно станут использоваться как организационная основа взаимодействий, а далее могут лечь в основу федеральной политики интеграции деятельности оборонного и гражданского секторов экономики.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В научно-производственных государственных корпорациях формируются механизмы взаимодействия оборонных и гражданских производств, позволяющие использовать компетенции оборонных организаций для выпуска высокотехнологичной гражданской продукции и помогающие оборонным организациям встраиваться в эти процессы без кардинального изменения сложившейся системы управления, что сказывается положительно с точки зрения выполнения государственного оборонного заказа. Параллельно идут привлечение иных предприятий в формируемые госкорпорациями отечественные технологические цепочки, а также выстраивание системы технологического трансфера между оборонным и гражданским секторами. В госкорпорациях складывается система планирования, учитывающая

¹⁷ Отчет госкорпорации «Ростех» за 2021 год. Режим доступа: <https://rspp.ru/tables/non-financial-reports-library/> (дата обращения: 19.09.2025).

¹⁸ Федеральный закон от 28 декабря 2024 г. № 523-ФЗ «О технологической политике в Российской Федерации и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации». Режим доступа: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/51500> (дата обращения: 19.09.2025).

¹⁹ Распоряжение Правительства Российской Федерации от 28 декабря 2024 г. № 4146-р «Стратегия пространственного развития Российской Федерации на период до 2030 года с прогнозом до 2036 года». Режим доступа: <http://government.ru/docs/all/157308/> (дата обращения: 19.09.2025).

²⁰ Указ Президента РФ от 7 мая 2024 г. № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года». Режим доступа: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/50542> (дата обращения: 19.09.2025).

и общественные интересы, в том числе интересы государства в области обороны, реализации крупных проектов и др., и частные, то есть выпуск продукции с учетом критериев экономической эффективности, рыночного спроса. Система планирования госкорпораций оказывает влияние на стратегическое планирование на уровне государства.

Механизмы интеграции оборонных и гражданских производств внутри государственных корпораций можно рассматривать как одно из направлений скоординированного долгосрочного развития отечественной экономики, способного создать необходимую научную и производственную базу для достижения технологического суверенитета и технологического лидерства. Обобщение этих механизмов и принципов необходимо использовать для формирования федеральной политики взаимодействия оборонного и гражданского секторов экономики, шире – для создания новой экономической модели государства.

Список литературы

1. Дрогозов П.А., Куликов С.А., Ралдугин О.В. Национальные модели стратегического развития оборонной промышленности: зарубежный опыт и отечественная практика. Экономические стратегии. 2016;4(18):20–37.
2. Власкин Г.А. Диверсификация ОПК как приоритетное направление построения высокотехнологичной отечественной промышленности. Вестник Института экономики Российской академии наук. 2019;5:97–113. <https://doi.org/10.24411/2073-6487-2019-10061>
3. Беркутова Т.А., Махова А.В., Ковтун Б.А. Военно-гражданская интеграция: понятие и виды. Вестник Поволжского государственного технологического университета. Экономика и управление. 2023;2:81–90. <https://doi.org/10.25686/2306-2800.2023.2.81>
4. Никонова М.А., Акинфеева Е.В. Государственные корпорации «Росатом» и «Ростех»: анализ производственной и экономической деятельности. Дружковский вестник. 2020;3:180–199. <http://dx.doi.org/10.17213/2312-6469-2020-3-180-199>
5. Крюков В.А. Об институционализации роли и места крупного бизнеса в решении проблем социально-экономического развития страны. Экономическое возрождение России. 2023;2:42–52. [https://doi.org/10.37930/1990-9780-2023-2\(76\)-42-52](https://doi.org/10.37930/1990-9780-2023-2(76)-42-52)
6. Лугачева Л.И. Высокотехнологические и наукоемкие производства: трансформация системы управления активами и новые бизнес-стратегии (на примере ГК «Ростех»). Мир новой экономики. 2021;4(15):88–99. <https://doi.org/10.26794/2220-6469-2021-15-4-88-99>
7. Кузнецов Н.В., Котова Н.Е. Использование института государственных корпораций для обеспечения экономического роста. Фундаментальные исследования. 2020;8:40–44. <https://doi.org/10.17513/fr.42824>
8. Merindol V., Versailles D.W. The (R)Evolution of Defence Innovation Models: Rationales and Consequences. Policy Paper. Armament Industry European Research Group. 2020.
9. Клепач А.Н. Среднесрочный прогноз развития российской экономики: оценки 2023 года и перспективы 2024–2026 годов. Научные труды ВЭО России. 2023;244:158–174. <https://doi.org/10.38197/2072-2060-2023-244-6-158-174>
10. Байдаров Д.Ю., Файков Д.Ю. Концептуальные основы диверсификации в оборонном секторе экономики. Дискуссия. 2024;12(133):153–164. <https://doi.org/10.46320/2077-7639-2024-12-133-153-164>
11. Байдаров Д.Ю., Иванов В.В., Файков Д.Ю. Взаимодействие оборонного и гражданского секторов – подход с позиций мезоэкономики. Научный вестник оборонно-промышленного комплекса России. 2025;1:13–22.
12. Байдаров Д.Ю. Диверсификация в оборонно-промышленном комплексе России: теория и практика. М.: НИЯУ МИФИ; 2025. 148 с.
13. Быков О.Н. Геополитический статус России (в двух книгах). Кн. 1. М.: ИМЭМО РАН; 2015. 200 с.
14. Вольничук А.Б., Вольничук Я.А. Геополитический статус государства: теоретическое основание научной категории. Территория новых возможностей. Вестник Владивостокского государственного университета экономики и сервиса. 2018;1(10):57–67. <http://dx.doi.org/10.24866/VVSU/2073-3984/2018-1/57-67>
15. Байдаров Д.Ю., Файков Д.Ю. Диверсификация в атомной отрасли России: на пути к технологическому суверенитету. Методологические и практические аспекты. М.: «Перо»; 2024. 304 с.
16. Маевский В.П., Кирдина-Чендлер С.Г., Дерябина М.А. (ред.) Мезоэкономика: состояние и перспективы. М.: ИЭ РАН; 2018. 314 с.
17. Дружинин Г.В. Корпоративные нормы в деятельности государственных корпораций: теоретические и сравнительно-правовые аспекты. Сибирский юридический вестник. 2024;1:122–126. <https://doi.org/10.26516/2071-8136.2024.1.122>

18. Байдаров Д.Ю., Файков Д.Ю. Развитие механизмов обеспечения технологического суверенитета государственными корпорациями. *Экономическая безопасность*. 2023;4(6):1335–1358. <https://doi.org/10.18334/ecsec.6.4.119296>
19. Матвеева Н.С. Обеспечение инновационного развития через стратегии импортозамещения, реализуемые государственными корпорациями. *Экономика и бизнес: теория и практика*. 2022;2(10):63–81. <https://doi.org/10.24412/2411-0450-2022-10-2-63-81>
20. Чemezov С.В., Волобуев Н.А., Контев Ю.Н., Каширин А.И. О Концепции опережающего инновационного развития и глобального технологического превосходства ГК «Ростех». *Инновации*. 2023;1:3–16. <https://doi.org/10.26310/2071-3010.2023.291.1.001>

References

1. Drogovoz P.A., Kulikov S.A., Raldugin O.V. National Models of the Defense Industry Strategic Development: International Experience and National Practice. *Economic strategies*. 2016;4(18):20–37. (In Russian).
2. Vlaskin G.A. Diversification of the defence industry as a priority direction in building high-tech domestic industry. *The Bulletin of the Institute of Economics of the Russian Academy of Sciences*. 2019;5:97–113. (In Russian). <https://doi.org/10.24411/2073-6487-2019-10061>
3. Berkutova T.A., Makhova A.V., Kovtun B.A. Civil-Military Integration: Concept and Types. *Vestnik of Volga State University of Technology. Economics and Management*. 2023;2:81–90. (In Russian). <https://doi.org/10.25686/2306-2800.2023.2.81>
4. Nikonova M.A., Akinfeeva E.V. Rosatom and Rostekh state corporations: analysis of industrial and economic activities *Drukerovskij vestnik*. 2020;3:180–199. (In Russian). <http://dx.doi.org/10.17213/2312-6469-2020-3-180-199>
5. Kryukov V.A. On institutionalization of the role and place of big business in solving the problems of socio-economic development of the country. *The Economical Revival of Russia*. 2023;2:42–52. (In Russian). [https://doi.org/10.37930/1990-9780-2023-2\(76\)-42-52](https://doi.org/10.37930/1990-9780-2023-2(76)-42-52)
6. Lugacheva L.I. High-Tech and Knowledge-Intensive Industries: Transformation of the Asset Management System and New Business Strategies (on the example of state corporation Rostech). *The world of new economy*. 2021;4(15):88–99. (In Russian). <https://doi.org/10.26794/2220-6469-2021-15-4-88-99>
7. Kuznetsov N.V., Kotova N.E. Using the institute of public corporations for ensure economic growth. *Fundamental research*. 2020;8:40–44. (In Russian). <https://doi.org/10.17513/fr.42824>
8. Merindol V., Versailles D.W. The (R)Evolution of Defence Innovation Models: Rationales and Consequences. *Policy Paper. Armament Industry European Research Group*. 2020.
9. Klepach A.N. Medium-term forecast for the development of the Russian economy: estimates for 2023 and prospects for 2024–2026. *Scientific works of the VEO of Russia*. 2023;244:158–174. (In Russian). <https://doi.org/10.38197/2072-2060-2023-244-6-158-174>
10. Baydarov D.Yu., Faikov D.Yu. Conceptual foundations of diversification in the defense sector of the economy. *Discussiya*. 2024;12(133):153–164. (In Russian). <https://doi.org/10.46320/2077-7639-2024-12-133-153-164>
11. Baydarov D.Yu., Ivanov V.V., Faykov D.Yu. Interaction between defense and civilian sectors is a mesoeconomics approach. *Scientific bulletin of the military-industrial complex of Russia*. 2025;1:13–22. (In Russian).
12. Baydarov D.Yu. *Diversification in the Russian military-industrial complex: theory and practice*. Moscow: National Research Nuclear University MEPhI Publ. House; 2025. 148 p. (In Russian).
13. Bykov O.N. *The geopolitical status of Russia (in two vol.)*. Vol. 1. Moscow: IMEMO RAS; 2015. 200 p. (In Russian).
14. Volynchuk A.B., Volynchuk Ya.A. The Geopolitical Status of the State: The Theoretical Basis of the Scientific Category. *The Territory of New Opportunities. The Herald of Vladivostok State University of Economics and Service*, 2018;1(10):57–67. (In Russian). <http://dx.doi.org/10.24866/VVSU/2073-3984/2018-1/57-67>
15. Baydarov D.Yu., Faikov D.Yu. *Diversification in the Russian nuclear industry: towards technological sovereignty. Methodological and practical aspects*. Moscow: Pero; 2024. 304 p. (In Russian).
16. Mayensky V.I., Kirdina-Chandler S.G., Deryabina M.A. (eds.) *Mesoeconomics: current state and prospects*. Moscow: Institute of Economics of the Russian Academy of Sciences; 2018. 314 p. (In Russian).
17. Druzhinin G.V. Corporate standards in the activities of state corporations: theoretical and comparative legal aspects. *Siberian Law Herald*. 2024;1:122–126. (In Russian). <https://doi.org/10.26516/2071-8136.2024.1.122>
18. Baydarov D.Yu., Faikov D.Yu. Developing mechanisms to ensure technological sovereignty of state corporations. *Economic security*. 2023;4(6):1335–1358. <https://doi.org/10.18334/ecsec.6.4.119296>

19. *Matveeva N.S.* Provision of innovative development through import substitution strategies implemented by state corporations. *Economics and Business: theory and practice.* 2022;2(10):63–81. (In Russian). <https://doi.org/10.24412/2411-0450-2022-10-2-63-81>
20. *Chemezov S.V., Volobuev N.A., Koptev Yu.N., Kasbirin A.I.* About the Concept of Advanced innovative development and global technological superiority of the Rostech Corporation. *Innovation.* 2023;1:3–16. (In Russian). <https://doi.org/10.26310/2071-3010.2023.291.1.001>