

**Ссылка для цитирования этой статьи:**

Гудкова О.Е. Диверсификация производства на предприятиях ОПК: проблемы и перспективы в современных экономических условиях // Human Progress. 2025. Том 11, Вып. 11. С. 3. URL: [http://progress-human.com/images/2025/Tom11\\_11/Gudkova.pdf](http://progress-human.com/images/2025/Tom11_11/Gudkova.pdf) DOI 10.46320/2073-4506-2025-11a-15.

УДК: 338.45:355.02

## **ДИВЕРСИФИКАЦИЯ ПРОИЗВОДСТВА НА ПРЕДПРИЯТИЯХ ОПК: ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ В СОВРЕМЕННЫХ ЭКОНОМИЧЕСКИХ УСЛОВИЯХ**



**Гудкова Оксана Евгеньевна**  
Доктор экономических наук,  
доцент кафедры бизнеса и управления,  
Московский университет им. С.Ю. Витте  
г. Рязань, Российская Федерация

**Аннотация.** Статья посвящена исследованию процессов диверсификации производства на предприятиях оборонно-промышленного комплекса в условиях роста оборонных расходов и изменения экономических приоритетов. Актуальность темы обусловлена необходимостью поддержания устойчивого развития отрасли при одновременном выполнении оборонных программ и освоении новых гражданских рынков. Новизна исследования заключается в комплексном рассмотрении производственных, организационных, кадровых и финансовых факторов, определяющих возможности расширения гражданского сектора на базе существующих технологических компетенций. В рамках работы описаны особенности загрузки производственных мощностей, влияние цифровизации управления, интеграционных корпоративных механизмов и финансовых стратегий. Особое внимание уделено региональной специфике и инфраструктурным условиям. Для решения поставленной цели применены методы сравнительного анализа и систематизации научных источников. В заключении обозначены условия успешной диверсификации и перспективные направления её дальнейшего развития. Статья будет полезна исследователям промышленной политики, экономистам и руководителям предприятий. Материал может использоваться при разработке стратегий модернизации и структурной трансформации отрасли.

**Ключевые слова:** оборонно-промышленный комплекс, диверсификация, гражданская продукция, производственные ресурсы, цифровизация, интеграция, региональное развитие, финансовые ограничения.

## Введение

Диверсификация производства в предприятиях оборонно-промышленного комплекса выступает значимым направлением обеспечения технологической и экономической устойчивости отрасли в условиях переменчивой внешнеэкономической среды. Рост оборонного заказа и изменение структуры бюджетных расходов усилили нагрузку на производственные мощности, что потребовало поиска новых организационных решений для балансирования военных и гражданских программ.

Цель исследования — определить условия и механизмы, влияющие на успешность диверсификации производства на предприятиях ОПК. Задачи:

1) Проанализировать динамику изменения производственных и ресурсных условий предприятий ОПК при увеличении оборонных программ.

2) Охарактеризовать влияние цифровизации и корпоративной интеграции на формирование моделей управления диверсификацией.

3) Определить финансовые, кадровые и организационные ограничения, влияющие на освоение гражданских продуктовых направлений.

Новизна исследования заключается в комплексной систематизации факторов, определяющих устойчивость диверсификационных программ, и выявлении взаимосвязей между производственной нагрузкой, организационной структурой и возможностями расширения гражданского сектора.

## Методы и материалы

В работе использован аналитический подход к изучению научных и практико-ориентированных публикаций. О.В. Буклемишев [1] исследовал влияние роста оборонных расходов на экономическую динамику и бюджетные пропорции. С.С. Голубев и А.Г. Подольский [2] описали цифровые механизмы координации производственных процессов при диверсификации. В.С. Липатников, О.А. Смирнова и П.А. Лебедкин [3] рассмотрели внедрение цифровых технологий в судостроительных предприятиях ОПК. Д.Ю. Байдаров [4] проанализировал влияние выпуска гражданской продукции предприятий ОПК на развитие территорий присутствия. С.В. Баушев, А.В. Бабкин, И.Н. Волокитина и Э.Е. Галеев [5] изучили формирование интегрированных корпоративных структур и перераспределение

ресурсов. И.В. Фокин и И.В. Розмайнский [6] исследовали влияние финансовизации на инвестиционную активность промышленных компаний. А.М. Батьковский, П.В. Кравчук и Е.Ю. Хрусталёв [7] предложили подходы к оценке параметров и управлению процессами диверсификации. П.Г. Магомедова [8] систематизировала исходные модели и результаты диверсификации в предприятиях ОПК.

Для решения поставленных задач применялись методы анализа источников, сравнительного структурного анализа и обобщения полученных теоретических данных.

## Результаты

Развитие диверсификации на предприятиях оборонно-промышленного комплекса проявлялось через изменение соотношения между военной и гражданской продукцией, трансформацию производственных цепочек и обновление организационных структур. Ускорение бюджетных расходов на оборону после 2022 года сопровождалось расширением государственного заказа, что создало предпосылки для загрузки производственных мощностей, но одновременно сузило пространство для выпуска товаров гражданского назначения. По данным SIPRI, совокупные оборонные расходы в России составили 4.9 трлн руб. в 2021 году, 7.2 трлн руб. в 2022 году, 9.3 трлн руб. в 2023 году и 12.8 трлн руб. в 2024 году, при увеличении доли в ВВП с 3.61% до 7.1% за указанный период [1]. Это привело к росту доли оборонных статей в консолидированном бюджете до 18.6% в 2024 году, при снижении удельной доли ряда гражданских направлений [1].

Ряд предприятий ОПК фиксировал повышение уровня загрузки мощностей до 78-80%, что ограничивало потенциалы перенастройки производственных линий для диверсификации, требовавшей свободного капитала, оборудования и трудовых ресурсов [1]. При увеличении оборонного заказа спрос на квалифицированный персонал в оборонных производствах усиливал конкурентное давление на рынок труда, что сопровождалось ростом издержек и сокращением доступности кадров для новых направлений выпуска. Параллельно отмечалось сокращение экспортных поставок военной техники и расширение импорта комплектующих для обеспечения текущих контрактов, что создавало дополнительные ограничения по наращиванию гражданского сегмента.

Исследования по организационной трансформации предприятий ОПК показывают, что диверсификация приобретает характер переориентации технологических и управленческих процессов. Подход, основанный на цифровых платформах координации, позволял формировать распределённые цепочки взаимодействия между производственными подразделениями, центрами НИОКР и партнёрскими компаниями [2]. Переход к цифровой

модели управления производственными задачами позволял ускорять планирование серийных партий и опытных разработок, обеспечивая согласованность поставок, контрактов и технической документации [2]. Для ряда предприятий судостроительной отрасли цифровизация производственных процессов привела к улучшению синхронизации проектных, конструкторских и технологических подразделений, что расширило возможности выпуска гражданских судов, в том числе сервисного и транспортного назначения [3].

В работах по диверсификации как инструменту регионального развития подчёркивалось, что выпуск гражданской продукции предприятиями ОПК способен формировать локальные цепочки стоимости и обеспечивать занятость в территориях присутствия [4]. В условиях высокой доли градообразующих предприятий оборонной направленности формирование гражданских производственных линий рассматривалось как инструмент стабилизации социально-экономического баланса территорий. В ряде случаев расширение выпуска гражданской продукции приводило к росту доли несырьевых товаров в региональном экспорте, создавая устойчивый локальный спрос на технические услуги, инжиниринг и сервисное обслуживание.

Создание интегрированных корпоративных структур в ОПК рассматривалось как способ укрупнения производственных контуров и координации проектов, требующих совмещения оборонных и гражданских технологий [5]. Объединение производственных и научно-технических центров внутри вертикально ориентированных объединений обеспечивало перераспределение ресурсов между направлениями выпуска и выстраивание общих механизмов управления технологическими заделами. Расширение интеграции усиливало устойчивость единых конструкторских школ и сокращало сроки вывода продукции на рынок за счёт единых стандартов и укрупнённого проектного управления [5].

В исследованиях, посвящённых финансовому положению и инвестиционной активности предприятий, фиксировалось усиление влияния финансовизации на структуру капитала, что снижало возможности долгосрочного инвестиционного планирования [6]. Рост доли финансовых операций в структуре активов публичных промышленных компаний коррелировал со снижением ориентировки на инновационные проекты, требующие длительного срока возврата инвестиций, что ограничивало разработку гражданских технологий. В условиях необходимости модернизации производственных линий такая тенденция приводила к повышению стоимости диверсификационных проектов и снижению вероятности их реализации в рамках краткосрочного бюджетного планирования.

Оптимизация управления диверсификацией предполагала формирование механизмов оценки взаимосвязи между оборонными и гражданскими программами, их ресурсной

ёмкостью и сроками технологического цикла [7], [8]. Использование методов многокритериальной оценки позволяло сопоставлять ожидаемые показатели загрузки мощностей, операционной себестоимости и прогнозируемой рентабельности гражданской продукции. По мере реализации программ диверсификации отмечалась устойчивость результатов в тех случаях, когда предприятия опирались на уже имеющиеся технологические компетенции и инфраструктуру производственной кооперации.

При аналитической оценке результативности диверсификации выявлялась зависимость эффективности проектов от степени технологической близости новых продуктов к исходной оборонной номенклатуре, наличия партнёрских цепочек для поставок компонентов и доступности рынков сбыта без длительных процедур сертификации. Диверсификация, основанная на переносе оборонных решений в гражданские сферы с минимальными изменениями конструктивного ядра, демонстрировала более быстрые сроки окупаемости. Наоборот, проекты, требовавшие перехода к новым технологиям или потребительским рынкам, зависели от внешних инвестиционных стимулов, сервисных экосистем и интеграции в рыночные цепочки.

## Обсуждение

Диверсификация на предприятиях оборонно-промышленного комплекса развивалась под влиянием разнонаправленных факторов, сочетавших воздействие бюджетного стимулирования, ресурсных ограничений и структурных изменений в отраслевой кооперации. Усиление оборонного заказа ускорило загрузку производственных мощностей, но одновременно снизило гибкость предприятий при попытках переноса оборудования и персонала на выпуск гражданской продукции. Высокая доля занятости оборудования в производственных цепочках привела к тому, что переориентация производственных линий потребовала либо расширения инфраструктуры, либо отказа от части текущих оборонных контрактов. Подобная дилемма формировала устойчивое напряжение между краткосрочной задачей исполнения государственных контрактов и стратегической переориентацией на гражданские рынки.

Повышение спроса на квалифицированные инженерные и рабочие кадры в оборонном секторе стимулировало рост заработных выплат, что осложнило конкурентоспособность гражданских проектов внутри тех же предприятий. Участие государства в качестве крупнейшего заказчика приводило к формированию ценовых и кадровых приоритетов, которые вытесняли гражданские направления из внутреннего распределения ресурсов. Возникала ситуация, при которой выпуск гражданской продукции оказывался менее

предпочтительным не по технологическим, а по внутренним экономическим причинам. Рост издержек труда и комплектующих усиливал эту тенденцию, особенно при наличии ограничений на импортные компоненты и необходимость оперативной локализации техпроцессов.

Цифровые платформенные решения, внедряемые в системе производственного управления, смещали организационную логику предприятий в сторону сетевых форм координации. Это позволяло уменьшать фрагментацию цепочек поставок, снижать потери времени при согласовании документации и синхронизировать конструкторские и производственные контуры. Такие изменения способствовали формированию условий для выпуска малых серий гражданской продукции с возможностью оперативной доработки по запросам заказчиков. Цифровизация облегчала взаимодействие с внешними партнёрами, поставщиками и научно-исследовательскими центрами, снижая транзакционные затраты и повышая прозрачность планирования. При этом эффект от цифровизации оказывался неравномерен: предприятия с устоявшимися инженерными школами и структурированной базой данных проектных решений адаптировались быстрее, чем производители, ориентированные преимущественно на выполнение заданий оборонного заказа без длительного цикла технической модернизации.

Интеграционные процессы внутри корпоративных групп создавали основу для перераспределения компетенций и оборудования между подразделениями. Крупные холдинговые структуры формировали общие центры компетенций, в которых конструкторские разработки, испытательные лаборатории и службы технологической поддержки обслуживали несколько производственных площадок. Такое устройство снижало дублирование работ и увеличивало доступность инженерно-технических ресурсов для запуска гражданских продуктов. Вместе с тем единая корпоративная структура повышала зависимость всех связанных подразделений от стратегических решений управляющей компании, что снижало автономию отдельных предприятий в разработке новых продуктовых линий. В условиях высокой ориентации на оборонный заказ это приводило к сохранению приоритетов военного производства даже там, где существовали конкурентоспособные гражданские направления.

Исследования, посвящённые финансовым стратегиям предприятий, показывают, что ориентация на финансовые показатели в краткосрочной перспективе снижала интерес к инвестициям в долгосрочные инновационные программы. Стратегии, основанные на скорости оборота капитала, оказывались слабо совместимыми с разработкой гражданской продукции, требовавшей экспериментальных серий, тестовых рынков, сертификации и взаимодействия с

конечными потребителями. Подобные процессы затрагивали не только объёмы инвестиций, но и структуру управления: приоритет отдавался направлениям, обеспечивавшим быстрый контрактный поток, а не созданию новых технологических платформ. В результате возникала зависимость от оборонного бюджета, усиливавшая цикличность финансовых результатов и осложнявшая планирование диверсификации в условиях внешнеэкономических ограничений.

Региональный фактор сохранял значимое значение для понимания последствий диверсификации. В территориях высокой концентрации предприятий ОПК выпуск гражданской продукции способствовал созданию локальных экосистем обслуживания, технического аудита, инжиниринга и логистики. Это увеличивало устойчивость социально-экономического развития внутри таких регионов и снижало зависимость от колебаний объёмов оборонного заказа. Напротив, в регионах с низкой плотностью промышленной кооперации запуск гражданских линий сталкивался с дефицитом технологических партнёров, сервисных центров и поставщиков специализированных материалов, что удлиняло сроки реализации проектов и увеличивало их капиталоемкость.

Сформированные тенденции демонстрируют, что успешность диверсификации оказалась связана с несколькими структурными условиями: наличием технологической платформы, способной адаптироваться к гражданскому применению; развитой научно-инженерной базы; доступностью квалифицированной рабочей силы; гибкостью системы контрактного и финансового планирования; присутствием партнёрской инфраструктуры и локального спроса на гражданские товары и услуги. В тех случаях, где такие условия сочетались, переход к смешанному производственному профилю происходил без резкого снижения эффективности текущей деятельности и не приводил к подрыву оборонных программ. Там же, где одно или несколько условий отсутствовали, диверсификация требовала внешней поддержки, дополнительного времени и расширения инвестиционных горизонтов.

## **Заключение**

Анализ показал, что успешность диверсификации на предприятиях оборонно-промышленного комплекса определяется сочетанием нескольких параметров: технологической совместимости производственных линий, доступности инженерных кадров, гибкости системы управления проектами и наличия партнёрских кооперационных связей. Цифровизация производственного управления повышает скорость переналадки и качество координации процессов, однако её результативность зависит от предварительной развитости конструкторской и технологической базы. Интеграционные корпоративные структуры создают условия для обмена ресурсами и компетенциями, но ограничивают автономию

подразделений при выборе продуктовых направлений. Финансовые стратегии, ориентированные на краткосрочную эффективность, замедляют развитие гражданских программ, требующих длительных инвестиционных циклов. В результате выполненные задачи позволили определить устойчивые организационные модели диверсификации и сформулировать направления ее дальнейшего расширения: развитие кооперационных сетей, укрепление кадровой подготовки и повышение доли долгосрочного финансирования.

### Список литературы

1. Buklemishev O.V. Russian economic development under forceful defense spending growth // Russian Journal of Economics. 2024. Vol. 10. P. 319-331. DOI: 10.32609/j.ruje.10.141382.
2. Голубев С.С., Подольский А.Г. Управление процессом диверсификации предприятий оборонно-промышленного комплекса на основе цифровых платформ // E-Management. 2021. Т. 4. № 4. С. 24-34. DOI: <https://doi.org/10.26425/2658-3445-2021-4-4-24-34>.
3. Липатников В.С., Смирнова О.А., Лебедкин П.А. Анализ применения цифровых технологий на предприятиях судостроительной отрасли оборонно-промышленного комплекса // *π-Economy*. 2024. Т. 17. № 6. С. 23-37. DOI: <https://doi.org/10.18721/JE.17602>.
4. Байдаров Д.Ю. Диверсификация деятельности предприятий оборонно-промышленного комплекса, как способ развития территории присутствия // Научные труды Вольного экономического общества России. 2024. № 2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/diversifikatsiya-deyatelnosti-predpriyatij-oboronno-promyshlennogo-kompleksa-kak-sposob-razvitiya-territorii-prisutstviya> (дата обращения: 06.11.2025).
5. Баушев С.В., Бабкин А.В., Волокитина И.Н., Галеев Э.Е. Формирование интегрированных корпоративных структур в оборонно-промышленном комплексе России в условиях глобальных вызовов // *π-Economy*. 2025. Т. 18. № 2. С. 134-149. DOI: <https://doi.org/10.18721/JE.18208>.
6. Fokin I.V., Rozmainsky I.V. Financialization and innovation activity of Russian companies: Empirical research // Russian Journal of Economics. 2024. Vol. 10. P. 168-189. DOI: 10.32609/j.ruje.10.112848.
7. Батьковский А.М., Кравчук П.В., Хрусталева Е.Ю. Оптимизация управления диверсификацией производства на предприятиях оборонно-промышленного комплекса // Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Экономика. 2021. Т. 29. № 1. С. 137-149. DOI: <http://dx.doi.org/10.22363/2313-2329-2021-29-1-137-149>.

8. Магомедова П.Г. Диверсификация производства на оборонно-промышленных предприятиях России // Journal of Monetary Economics and Management. 2023. № 2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/diversifikatsiya-proizvodstva-na-oboronno-promyshlennyh-predpriyatiyah-rossii> (дата обращения: 06.11.2025).

## **DIVERSIFICATION OF PRODUCTION AT DEFENSE INDUSTRY ENTERPRISES: PROBLEMS AND PROSPECTS IN MODERN ECONOMIC CONDITIONS**

**Gudkova Oksana Evgenievna**

Doctor of Economics, Associate Professor, Department of Business and Management  
Witte Moscow State University  
Ryazan, Russian Federation

**Abstract.** The article is devoted to the study of the processes of production diversification at enterprises of the military-industrial complex in the context of rising defense spending and changing economic priorities. The relevance of the topic is due to the need to maintain the sustainable development of the industry while simultaneously implementing defense programs and developing new civilian markets. The novelty of the research lies in the comprehensive consideration of production, organizational, personnel and financial factors that determine the possibilities of expanding the civil sector based on existing technological competencies. The paper describes the specifics of capacity utilization, the impact of management digitalization, integration corporate mechanisms and financial strategies. Special attention is paid to regional specifics and infrastructural conditions. Methods of comparative analysis and systematization of scientific sources have been applied to achieve this goal. In conclusion, the conditions for successful diversification and promising areas for its further development are outlined. The article will be useful for industrial policy researchers, economists, and business leaders. The material can be used in the development of modernization strategies and structural transformation of the industry.

**Key words:** military-industrial complex, diversification, civilian products, production resources, digitalization, integration, regional development, financial constraints.

### **References**

1. Buklemishev O.V. Russian economic development under forceful defense spending growth // Russian Journal of Economics. 2024. Vol. 10. P. 319-331. DOI: 10.32609/j.ruge.10.141382.
2. Golubev S.S., Podolsky A.G. Managing the process of diversification of enterprises of the military-industrial complex based on digital platforms // E-Management. 2021. Vol. 4. № 4. P. 24-34. DOI: <https://doi.org/10.26425/2658-3445-2021-4-4-24-34>.
3. Lipatnikov V.S., Smirnova O.A., Lebedkin P.A. Analysis of the use of digital technologies at enterprises of the shipbuilding industry of the military-industrial complex // pi-Economy. 2024. Vol. 17. № 6. P. 23-37. DOI: <https://doi.org/10.18721/JE.17602>.
4. Baidarov D.Y. Diversification of the activities of enterprises of the military-industrial complex as a way to develop the territory of presence // Scientific works of the Free Economic Society of Russia. 2024. № 2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/diversifikatsiya-deyatelnosti-predpriyatiy-oboronno-promyshlennogo-kompleksa-kak-sposob-razvitiya-territorii-prisutstviya> (date of request: 06.11.2025).
5. Baushev S.V., Babkin A.V., Volokitina I.N., Galeev E.E. Formation of integrated corporate structures in the Russian military-industrial complex in the context of global challenges. 2025. Vol. 18. № 2. P. 134-149. DOI: <https://doi.org/10.18721/JE.18208>.

6. Fokin I.V., Rozmainsky I.V. Financialization and innovation activity of Russian companies: Empirical research // Russian Journal of Economics. 2024. Vol. 10. P. 168-189. DOI: 10.32609/j.ruge.10.112848.
7. Batkovsky A.M., Kravchuk P.V., Khrustalev E.Y. Optimization of production diversification management at enterprises of the military-industrial complex // Bulletin of the Peoples' Friendship University of Russia. Series: Economics. 2021. Vol. 29. № 1. P. 137-149. DOI: <http://dx.doi.org/10.22363/2313-2329-2021-29-1-137-149>.
8. Magomedova P.G. Diversification of production at Russian defense industry enterprises // Journal of Monetary Economics and Management. 2023. № 2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/diversifikatsiya-proizvodstva-na-oboronno-promyshlennyh-predpriyatiyah-rossii> (date of request: 06.11.2025).