

Бочкарев Олег Иванович — заместитель председателя коллегии Военно-промышленной комиссии Российской Федерации, кандидат экономических наук.

Тюлин Андрей Евгеньевич — генеральный директор АО «Российские космические системы», доктор экономических наук, кандидат технических наук, профессор Академии военных наук.

Асанова Елена Александровна — директор по программно-целевому планированию АО «Российские космические системы», член совета коллегии Военно-промышленной комиссии по ценообразованию и финансово-кредитной политике при выполнении ГОЗ.

Oleg I. Bochkarev — Military-Industrial Commission of the Russian Federation.

Andrey E. Tyulin — JSC “Russian Space Systems”.

Elena A. Asanova — JSC “Russian Space Systems”.

Жизненный цикл деятельности организаций ОПК: от фискальной экономики к мотивационной

УДК 338.242.2:623

DOI: 10.33917/es-7.165.2019.6-25

В статье рассматривается проблематика совершенствования государственного регулирования экономики предприятий оборонно-промышленного комплекса (ОПК). Отмечено усиление экономики фискального типа. На практических примерах показано влияние существующих подходов государственного регулирования финансово-хозяйственной деятельности (ФХД) на эффективность жизненного цикла предприятий. Особое внимание уделено анализу последствий немотивирующего подхода — «запаздывающего» планирования, «заведомых» штрафных санкций, роста налоговой нагрузки, нормативно закреплённого дефицита оборотных средств, увеличения кредитной нагрузки, сокращения прибыли реального сектора экономики и отсутствия условий у организаций ОПК к совершению экономического прорыва. Сделаны выводы, что фискальная экономика — это следствие несогласованности правил и норм и отсутствия обоснованных технико-экономических моделей управления оборонно-промышленным комплексом с учетом баланса интересов всех заинтересованных сторон.

В качестве решения проблемы предложено создание сводного государственного документа, содержащего единые для многочисленных органов власти государственного регулирования ФХД организаций ОПК нормы и правила. Такие правила должны быть непротиворечивыми по терминологии и алгоритмам, связанными и обязательными к исполнению. Также предложена организация постоянной площадки для конструктивного диалога между органами власти и представителями оборонной промышленности по вопросам формирования единой политики государственного регулирования ФХД организаций ОПК.

Ключевые слова

Оборонно-промышленный комплекс (ОПК), фискальная экономика, мотивационная модель ОПК, вопросы государственного регулирования экономики ОПК.



Вызовы, предопределяющие изменения правил управления

Текущая обстановка формирует у предприятий оборонно-промышленного комплекса потребность в создании моделей функционирования, обеспечивающих прорыв. Западные страны в отношении с Россией фактически проводят санкционную политику, вынуждая предприятия действовать в сложных условиях «неудобных рынков», общемирового сокращения ресурсной ренты. Ситуацию осложняют вызовы, продиктованные научно-техническим прогрессом и зарождающейся в мире цифровой экономикой: необходимо наращивать скорость и гибкость циклов «спрос — предложение», осуществлять диверсификацию продуктового портфеля с выходом на гражданские рынки. При этом задача обеспечения обороноспособности и суверенитета государства остается одной из приоритетных, и при определенных сценариях все крупные и стратегические предприятия России должны быть способны оперативно нарастить производство военной продукции.

Освоение гражданских рынков как условие экономического паритета

Оборонно-промышленный комплекс, провозглашенный «локомотивом российской экономики», является ключевым исполнителем ряда комплексных задач, требующих максимальной

Life Cycle of the Military-Industrial Complex Organizations: the Shift from Fiscal to Motivational Economy

The article deals with the issues of improving state regulation of the military-industrial complex (MIC) economy concerning an expanding fiscal economy. Case studies demonstrate the impact of existing approaches to state regulation of financial and economic activities on the efficiency of the enterprise life cycle. Attention is drawn to evaluation and effect analysis of such demotivating factors of current approach as “lagging planning”, “deliberate” penalties, an increase in the tax burden, a statutory fixed deficit of working capital, an increase in the loan debt burden. These factors lead to the profit reduction in the real economy and diminish the strength of MIC organizations to make an economic breakthrough. It is concluded that the fiscal economy is the result of inconsistency of rules and norms. In addition, there is the lack of science-based technical and economic models for MIC management considering the interests of all the stakeholders.

In order to solve this issue, it is proposed to develop a consolidated state document as general binding rules for the numerous authorities involved in state regulation of MIC financial and economic activities. This set of rules and regulations should also ensure a consistent approach to definitions and algorithms. It is also recommended to organize a permanent platform for productive dialogue between authorities and MIC representatives on the issue of the MIC economic policy.

Keywords

Military-industrial complex (MIC), fiscal economy, MIC motivational model, MIC economy state regulation issues.

концентрации компетенций и ресурсов. Необходимо не только «вытягивать» себя и смежные, технологически зависимые отрасли, но и «тратить, приумножая», заботясь о будущих потенциалах и ресурсном восполнении. Основное направление приложения усилий задано Президентом Российской Федерации.

24 января 2018 г. под председательством В.В. Путина проведено совещание, посвященное вопросам диверсификации предприятий ОПК, по результатам которого были выявлены основные прикладные вопросы в области развития российской промышленности. Стратегическая задача обозначена максимально конкретно: «...повысить к 2025 году долю гражданской продукции до 30 процентов от общего объема продукции ОПК, а к 2030 году — до 50 процентов. <...> Выпуск гражданской продукции должен полностью, максимально загрузить существующие мощности предприятий и обеспечить их финансовую устойчивость, особенно после 2020 года, когда, <...> пик поставок в рамках гособоронзаказа будет пройден» [1].

➤ Предприятия ОПК должны иметь не только права, но и ресурсы на проекты развития.

Значимость задачи выхода на гражданские рынки высокотехнологичной наукоемкой продукции регулярно подтверждается заявлениями высшего руководящего состава страны: «Значительного роста экспорта военной продукции не ожидается, особенно в условиях нарастающего санкционного давления как на РФ, так и на наших зарубежных партнеров», — приводит слова Ю.И. Борисова «Интерфакс» [2]. Иначе говоря, успешное *функционирование* предприятий и *рост* оборонных средств зависят от баланса эффективного *исполнения ГОЗ, производства гражданской продукции и наращивания экспорта высокотехнологичной продукции*.

Хозяйственная самостоятельность: доверять или проверять

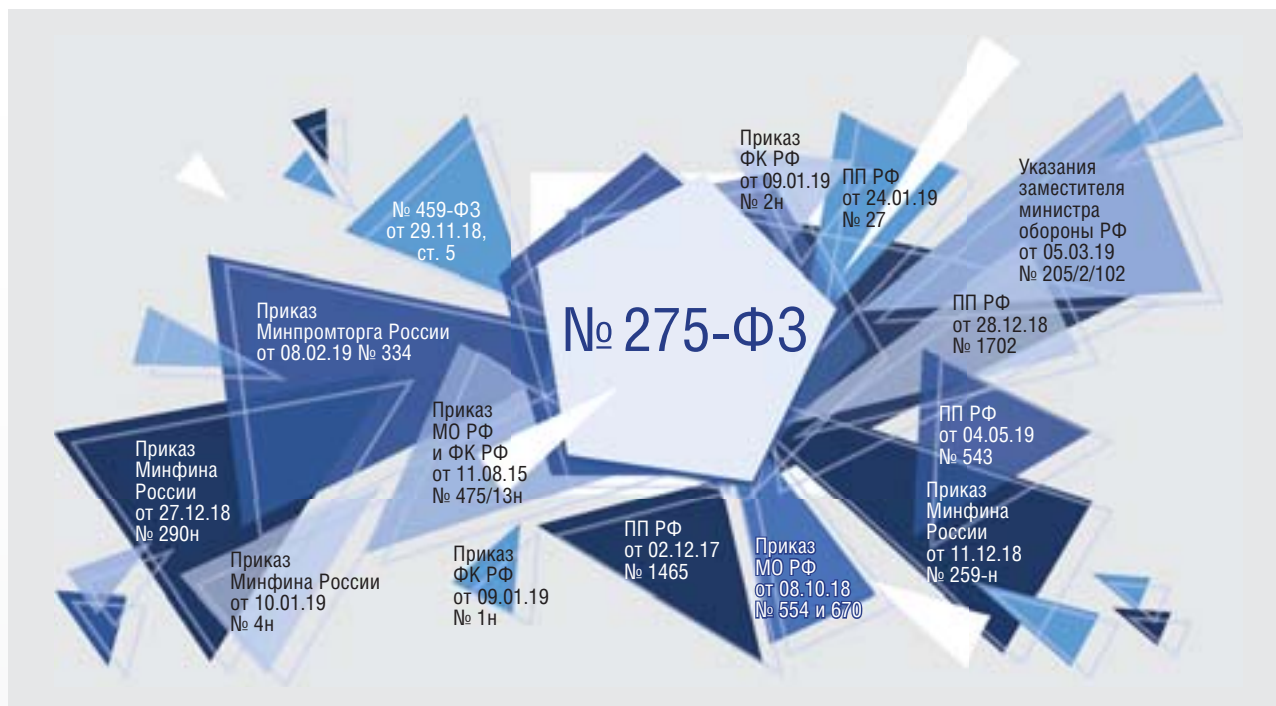
Установление обозначенного выше баланса ведет к экономическому паритету, тогда как задача *прорыва и опережения*, поставленная Президентом Российской Федерации, требует иных, асимметричных подходов к конкурентной борьбе и *эффективного оцифрованно-го на всем жизненном цикле (ЖЦ) заказа ком-*

плексного управления ресурсами. Асимметричный подход — это не догоняющее развитие с выходом на образцы продукции нового поколения, а подход, *направленный на получение целевых эффектов* за счет минимальных затрат времени и ресурсов. Такие решения, как «продажа не вагонов, а тоннажа, при перевозке грузов», требуют значительной перестройки всей системы деятельности предприятия и его окружения, а значит, *требуется пространство для маневра и большей хозяйственной самостоятельности*. Под хозяйственной самостоятельностью подразумевается *автономность предприятий при формировании собственного бюджета в рамках централизованно заданных правил, методик и целевых параметров*, самостоятельность в решении тактических и операционных вопросов финансово-экономического характера и других внутренних вопросов. Такие правила необходимы для гибкого маневрирования и быстрого принятия экономически обоснованных эффективных решений в ситуации возрастающей неопределенности.

В реальных экономических условиях система деятельности промышленного предприятия имеет избыточное количество блокирующих ограничений, так как формируется из интересов множества участников, локальные правила и нормы которых не систематизированы, а порой противоречивы, что отражается на жизнедеятельности организации и кооперационных связях на всем жизненном цикле. В целом формируется дезинтегрированная система норм, создается фискальность за счет многозначности их трактовки и административных барьеров. Как следствие, принятие решений с учетом совокупности требований различных ведомств и необходимости минимизировать риски приводит к росту непроизводительных затрат как во внутренней деятельности субъектов, так и на межведомственном уровне.

Система государственного регулирования ГОЗ в настоящее время характеризуется наличием различных органов государственной власти, ответственных за определенную область в части вопросов регулирования ГОЗ, что формирует наличие большого количества нормативных правовых актов, зачастую не связанных между собой. На 2019 г. объем нормативно-правового поля только в сфере предпринимательства составляет более 9 тыс. нормативных актов и около 2 млн норм. О необходимости пересмотра правовой базы контрольно-надзор-





ной деятельности и приведения ее в соответствие современным требованиям президент В.В. Путин заявил в Послании Федеральному собранию [3].

Несогласованность интересов и требований к промышленности со стороны различных федеральных органов объективно порождает дублирование деятельности ФОИВ в ходе контрольно-надзорной деятельности и распределение контрольной функции по существующей управленческой структуре. Подход к осуществлению контроля не является систематизированным и комплексным, ведомства оценивают одну и ту же ситуацию с различных позиций, а не на основе единых терминов, правил и подходов. Необходимо отметить, что контроль является эффективным, объективным и некоррупционным при наличии систематизированных правил, заданных на межведомственном уровне. Отсутствие таких механизмов контроля наряду с отсутствием единого для всех субъектов документа в области финансово-хозяйственной политики и методики ее реализации создает многообразие и субъективизм при многочисленных ведомственных проверках, усиливая вектор фискальности. Таким образом, не создаются условия и среда для стимулирования повышения эффективности.

Наличие нормативно-правовой неопределенности в области государственного контроля и надзора формирует дополнительные не стимулирующие прорыв условия по ограничению хозяйственной самостоятельности и привносит в финансово-хозяйственную деятельность существенные искусственно создаваемые ограничения. Пример — практическая реализация требований федеральных законов № 275-ФЗ «О государственном оборонном заказе» (далее — ГОЗ) и № 459-ФЗ «О федеральном бюджете на 2019 год и на плановый период 2020 и 2021 годов», а также подзаконных актов, изданных для их реализации.

Методология ведения финансово-экономической деятельности, включая экономическую модель организации, призванная быть единой, как «одна хозяйка в доме» («экономика» в переводе с *греч.* — «правила ведения хозяйства»), распадается на несколько не гармонизированных между собой частей, каждая из которых регулируется отдельным органом федеральной исполнительной власти (ведомством). При этом каждое ведомство привносит свои специфические бюрократические требования и формирует свою часть фискальной политики, создавая на практике субъективно сформированные ведомственные ограничения для прорыва (*рис. 1*).

Производитель, нацеленный (исходя из целей создания коммерческой организации) на прибыль, в результате такого бюрократического межведомственного соревнования по объему контрольной функции оказывается в проигрыше многократно из-за временных потерь, невозможности применить экономически обоснованные решения «точно вовремя», формирования непроизводительных расходов для удовлетворения контрольной функции различных ведомств.

Избыточные расходы, особенно временные, связанные с соблюдением разнородных требований законодательства, — это не всегда очевидные, но непреодолимые препятствия на пути к прорыву, диверсификации, конкурентоспособности и реализации здоровых амбиций в духе «сделать первым и лучше конкурента». Для прорыва также необходимо развитие внутреннего предпринимательства и принятие всеми сторонами разумных технических, правовых и финансовых рисков. Фискальная модель хозяйствования формирует неблагоприятные условия для истинных предпринимателей, лишая их хозяйственной самостоятельности и возможности получать доход, зависящий от уровня компетенций и рыночных условий.

Обстановку в финансово-хозяйственной деятельности ОПК в рамках действующего законодательства можно образно сравнить с наличием в одном городе правил правостороннего (например, банковское сопровождение ГОЗ) и левостороннего дорожного движения (казначейское сопровождение ГОЗ). Результат — существенное замедление скорости и роста, снижение качества процессов субъектов-участников и увеличение количества «аварий». Например, у организации — участницы ГОЗ первого и второго уровня в 2015 г. до введения в действие изменений в Закон № 275-ФЗ было 15 счетов. В настоящее время при аналогичном размере портфеля контрактов у этой же организации более 330 счетов: 150 отдельных счетов (ОБС) и 180 лицевых счетов. Вопрос: на сколько возросли временные затраты и трудоемкость обслуживания 330 счетов против 15? Ответ: более чем в 22 раза! В итоге оборачиваемость средств добросовестного исполнителя, минимизирующего риски и принявшего политику всецелого соблюдения норм законодательства, замедлилась в 5 раз, в то время как необходимо увеличить оборачиваемость средств для ответа на внешние изменения и усиление санкций и для перехода к диверсификации и обеспечению прорыва.



Финансово-экономические потоки значительно усложняются при реализации требований раздельного учета результатов финансово-хозяйственной деятельности (далее — РУ РФХД): выполнение норм и правил постановления Правительства РФ № 459-ФЗ¹, постановления Правительства РФ № 1702², постановления Правительства РФ № 1765³, постановления Правительства РФ № 27, приказа Минфина России № 4н/2019⁴ не соответствует нормам и правилам раздельного учета, утвержденным постановлением Правительства РФ № 543⁵, приказом Минобороны России № 554⁶, что приводит к существенным непроизводительным расходам в производственно-хозяйственную деятельность предприятий, усиливает риски невыполнения договорных отношений.

Обеспечение прорыва — это инновационные технико-технологические решения в области разработки и изготовления продукции. В настоящее время критерием оценки выполнения контракта становится подчас не само высокотехнологичное изделие, а то, как «уложены» цифровые финансово-экономические параметры в документах «Отчет по ГОЗ» (по постановлению Правительства РФ № 543) или «Расходная декларация» (по приказу Минфина России № 4н).

Вопрос подробного анализа противоречий вновь введенных норм и действующих правил раздельного учета выходит за рамки данной статьи, отметим лишь, что противоречивость данных документов не позволит организовать единую комплексную систему нормирования, планирования, учета, мониторинга и правомерного качественного факторного анализа. Формализовать все действия финансово-хозяйственной деятельности в едином информационном и ме-

тодологическом базисе, даже максимально используя научно-технические решения цифровой экономики, при таком нормативно-правовом пространстве по отношению к отдельной организации технически возможно только при условии выравнивания терминов и требований от всех субъектов общественно-производственных отношений.

Фискальная экономика — следствие несогласованности правил и норм систематизации управления оборонно-промышленным комплексом

Во многих странах мира правительства проводят протекционистскую политику в интересах промышленности, понимая, что «невидимая рука рынка» не сможет скорректировать приоритетный для государства вектор развития промышленности. В разные исторические периоды соотношение рыночных механизмов и механизмов государственного регулирования экономических процессов менялось, меняется оно и сейчас. Ситуацию во многом определяет складывающаяся в мире обстановка:

- переход острой конкурентной борьбы за позиции на рынке в менее очевидные, скрытые формы;
- широкое применение инструментария информационного характера, в том числе инструментов цифровой экономики, порождающее многочисленные потоки данных;
- увеличение сетей поставок и возрастание сложности систем.

Как следствие, возникает потребность в повышении уровня гибкости, мобильности, качества и точности управления в режиме «точно в срок». В таких условиях все более значимыми становятся *процессы систематизации путем умной (smart) централизации* (централизации принятия решений, управления обеспечивающими

функциями, ресурсами, компетенциями и т.д.). В основе успеха — *процесс централизации не функций, а правил финансово-хозяйственной деятельности, наличие различных экономико-математических моделей, адаптированных под отраслевую специфику и под прогнозируемые ситуации (ситуационное моделирование) при их децентрализованном применении субъектами промышленности.*

Недостаточно зрелое использование достижений научно-технологического прогресса и современных возможностей информационных технологий, правил и подходов субъектами-законодателями приводит к росту объема государственного регулирования экономики ОПК. При этом система государственного регулирования ГОЗ не преобразуется в действенную и стимулирующую среду развития российской промышленности. В практике ОПК усиливается распространение *подхода бюрократической фискальной экономики.* Анализ ряда широко используемых терминов показал, что понятие «фискальный» (от лат. *fiscus* — «государственная казна») *связано с интересами государства в сфере пополнения бюджета, а фискальная экономика — это система механизмов государственного регулирования, направленная на пополнение государственного бюджета* (см. таблицу).

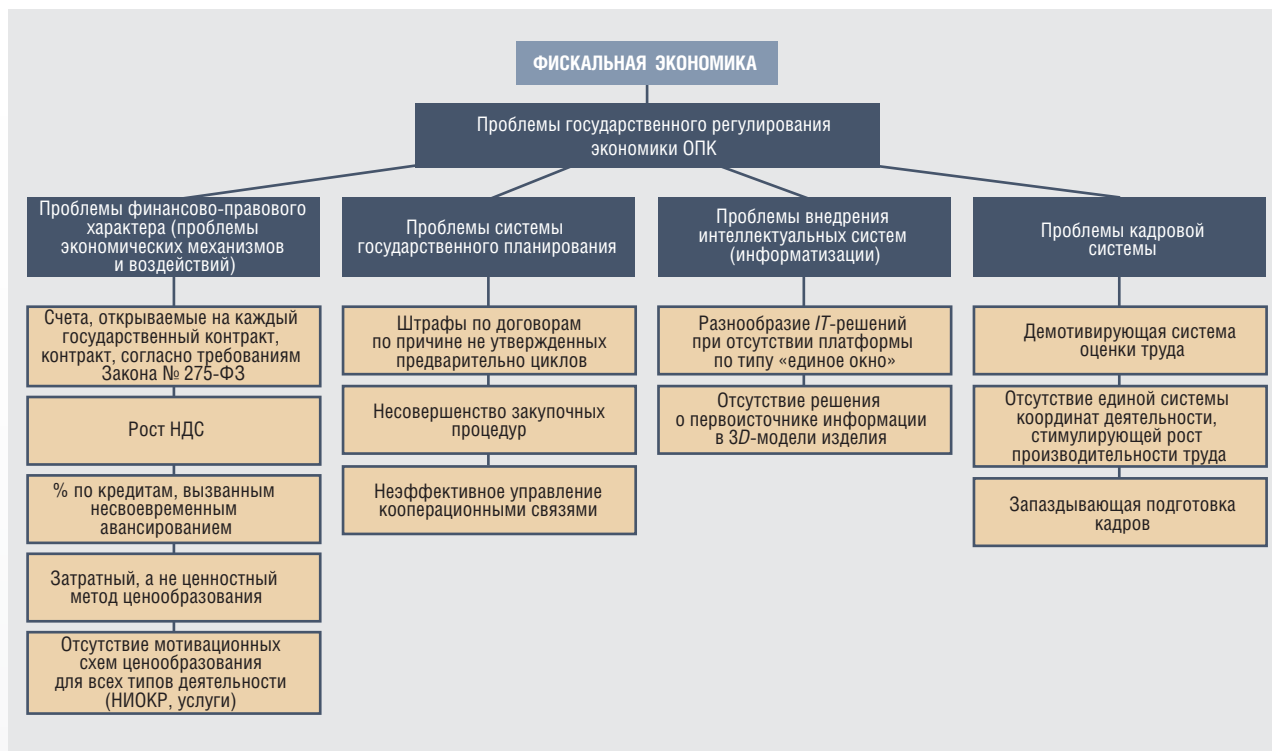
Само по себе изъятие ресурсов из промышленного сектора в виде налогов и отчислений различного рода для пополнения государственного бюджета — это необходимый и экономически обоснованный процесс. Но зафиксированные в документах для исполнения и реализуемые на практике экономические меры в части ГОЗ и их воздействия приводят к ключевому противоречию: *ресурсы экономики предприятий ОПК не пополняют государственный бюджет* «здесь

Исследование понятия фискальности [4]

| Термин | Определение |
|----------------------|---|
| Фискальная монополия | Полная или частичная государственная монополия на производство и реализацию отдельных товаров массового спроса с целью увеличения налоговых поступлений в бюджет |
| Фискальная политика | Политика правительства в области налогообложения, государственных расходов, государственного бюджета, направленная на обеспечение занятости населения и предотвращение, подавление инфляционных процессов. Является стержневой частью финансовой политики и составной частью экономической политики государства |
| Фискальная пошлина | Пошлина, вводимая правительством в целях увеличения поступлений в государственный бюджет, обычно вводится на импортные потребительские товары |
| Фискальная функция | Сбор, получение денежных средств в пользу государства, в государственный бюджет |
| Фискальные доходы | Доходы государственной казны, государственного бюджета. В более узком смысле — доходы от государственных фискальных монополий (винная, водочная, табачная) |

Рисунок 2

Несовершенство механизмов регулирования деятельности организаций ОПК



и сейчас», а временно «задерживаются» в банковском секторе. Причина — несовершенство механизмов регулирования деятельности организаций ОПК, вызывающее ряд проблем (рис. 2):

- проблемы механизмов финансово-хозяйственной деятельности и воздействий (проблемы финансово-правового характера);
- проблемы системы государственного планирования;
- проблемы своевременности и качества внедрения интеллектуальных систем (информатизации);
- проблемы кадровой политики и системы мотивации как коллектива в целом, так и отдельно го работника.

Влияние фискального подхода на экономику жизненного цикла предприятий ОПК

Экономика — наука о распознавании вторичных последствий. Необходимо предвидеть не только краткосрочные, но и долгосрочные последствия для всех групп участников, подпадающих под действие нового закона или формируемой политики, а также учитывать прямые и косвенные эффекты, порождающие цепочку негативных результатов ФХД;

- «запаздывающее» планирование;

- «заведомые» штрафные санкции;
- повышение налоговой нагрузки (например, увеличение ставки налога на добавленную стоимость — НДС);
- нормативно регламентированная фискальность дефицита оборотных средств, жизненно необходимых для обеспечения прорыва;
- увеличение массы кредитной нагрузки вследствие введения «однозначной идентификации средств заказа»;
- снижение прибыли реального сектора экономики и как следствие снижение потенциала организаций ОПК, предназначенного для диверсификации и прорыва.

К прямым мерам отвлечения средств промышленных предприятий относится изменение налогового законодательства в сторону увеличения ставки НДС до 20%. Пример практической реализации данной нормы: если предприятие создает 60% добавленной стоимости и имеет в портфеле 70–80% долгосрочных контрактов, валовая прибыль каждого контракта, заключенного до 2019 г., сокращается примерно на 2% (рис. 3).

Возможность нивелировать экономические потери (в части роста налоговых отчислений) продиктованными нормами права и применения

Рисунок 3

Анализ факторов прибыльности наукоемкого предприятия, % от объема выручки



мотивирующих норм законодательства рискованна и маловероятна, что отражается в нормах постановления Правительства Российской Федерации от 2 декабря 2017 г. № 1465⁷. Так же, но косвенным образом на стимулирование совершенствования операционной модели для длительных контрактов, содержащих пункты ведомости исполнения (этапы), влияет отсутствие правоприменительной практики из-за неоднозначности формулировок, например, отраженных в пункте 57 указанного постановления: «В случае если в результате выполнения государственного контракта (контракта) на поставку продукции, указанной в пункте 6 настоящего Положения, или его этапов фактическая прибыль организации превысила величину плановой рентабельности (прибыли), учтенную в составе цены государственного контракта (контракта), сформированной при его заключении в соответствии с установленным порядком, за счет проведения мероприятий по снижению затрат <...> и других мероприятий, оформленных документально, и при этом условия государственного контракта (контракта) выполнены надлежащим образом и в полном объеме, а также соблюдены требования законодательства о государственном оборонном заказе, фактическая прибыль не ограничивается ве-

личной плановой рентабельности (прибыли), принятой в цене государственного контракта (контракта)».

Возникает вопрос, в каком случае значение фактической прибыли не ограничивается плановой: при выполнении в полном объеме этапа или контракта целиком? При этом следует отметить, что по контрактам таких типов исходя из правил формирования расчетно-калькуляционных материалов (далее — РКМ) на основе приказа ФАС России № 1138/19⁸ и регулирования договорных отношений цена продукции по всем этапам и, соответственно, фактическая прибыль как прибыль совокупности всех этапов не формируется. В результате такого изложения одного из значимых положений по стимулированию снижения затрат хозяйственная самостоятельность уязвима и может быть оценена контрольно-надзорными органами неоднозначно.

Скрытый результат фискальности норм выражается в значительном росте кредитной нагрузки предприятий ввиду ранее приведенных данных по замедлению оборачиваемости на примере организации, выполняющей более 90% заказов, подлежащих государственному регулированию государственного оборонного заказа.

Рисунок 4

Фискальность модели государственного регулирования ОПК



По словам Ю.И. Борисова, упущенная экономическая выгода предприятий ОПК каждый год составляет 135 млрд руб. в виде начисленных и уплаченных процентов по кредитам: «Закредитованность сектора очень существенная. Она возникла не за один год, ведь ставка привлечения кредитных средств была 10, 11, 12%. Теперь предприятия ОПК как велотренажер: педали крутишь, а не едешь» [5]. Противоречивость нормативно-правового регулирования заключается в следующем: на счетах предприятий находятся средства, которые могли бы покрыть потребность в привлечении кредита. Тем не менее, согласно требованиям Закона № 275-ФЗ, предприятия вынуждены привлекать кредиты и нести потери в размере недополученных 30–50% плановой прибыли заказа.

Фискальность модели государственного регулирования ОПК непреднамеренно заложена на уровне нормативного правового пространства ввиду локальности формирования и стремления отобразить в процессе регулирования ведомственные цели и задачи. Отсутствие единой целевой направленности порождает несовершенство процедур и оказывает влияние на всем жизненном цикле заказа, приводя в конечном итоге к уменьшению прибыли и дефициту оборотных средств предприятия (рис. 4).

Для анализа закредитованности важно обратить внимание на значимость *запаздывающего и не-*

ритмичного финансирования технологического цикла создания изделия как основы создания ценности для заказчика (потребителя).

Как следствие, существенной причиной закредитованности производителей, с одной стороны, является *отсутствие нормативно закрепленного инструментария цифрового управления временными циклами под создаваемый в данный отрезок времени объем государственного оборонного заказа*, а с другой — невозможности свободного обращения с оборотными средствами при жестко заданном регулировании правил такого обращения.

Верхнеуровневым противоречием является несоответствие норм технико-технологического цикла выполнения заказа и бюджетного интервала освоения средств. Первопричиной такой фискальной ситуации более чем в 50% случаев является отсутствие системы управления действенными циклами «запуск — выпуск» заказа на уровне норм закона и их сбалансированности с периодами и датами выделения бюджетных средств и процесса контрактации. Длительность цикла финансирования заказа прямо не соотносена с необходимым циклом создания изделия: авансы поступают на 25–30% позже, чем необходимо авансирование технологических циклов по всей цепи кооперации, неритмично и в недостаточном объеме требуемых средств,

по принципу «лимит средств, выделенных заказчику».

Вместе с этим вступает в действие противоречие следующего порядка — несогласованность фактического цикла изготовления изделия и сроков исполнения контракта. Нередки случаи, когда в контракте прописываются сроки поставки заведомо меньшие, чем цикл изготовления изделия, а это означает, что несоблюдение сроков формально скрыто и заложено на уровне подписания договора изначально. Целесообразно урегулировать этот вопрос с соблюдением интересов обеих сторон: сроки государственного контракта всегда должны быть больше или равны (при сроке приемки «день в день») сроку финансово-технологического исполнения заказа, тогда прибыль производителя будет направлена на развитие, а не уменьшится фискальным способом в счет оплаты штрафов, возвращаясь в бюджет.

Для неголовных исполнителей ГОЗ дополнительным фактором, влияющим на финансово-экономическую стабильность и привлекательность, являются временные потери ожидания, связанные со сроками и датами подписания акта завершения государственного контракта. Проблема отсутствия у государственных заказчиков регламентов, сочетающих нормы и методологию управления заказом как комплексным проектом с длительным технологическим циклом, приводит к тому, что исполнитель, поставив головному исполнителю составную часть конечного изделия и фактически выполнив свои договорные обязательства, несколько месяцев ожидает подписания финансового акта. Как следствие, отражение фактической выручки в бухгалтерском учете происходит с учетом цикла приемки результатов государственным заказчиком «за рамками» договорных отношений в ином периоде, отличном от реально производимой выручки. Несвоевременное отражение выручки в условиях законодательно-правовых ножниц часто приводит к предъявлению нарушений по формальному признаку со стороны контрольно-надзорных органов, а уплата штрафа уменьшает рентабельность.

Таким образом, в результате неурегулированных на уровне норм проблем временных разрывов — «запаздывающего планирования», «длительно-го активирования» — предприятие оказывается в проигрыше, так как со стороны государственного регулирования задана фискальная модель. При отсутствии нарушений «по содержанию» на промышленность возлагаются скрытые,

неявные риски за «форму» — непредусмотренные, не принимаемые в цене контракта расходы на штрафные санкции за невыполнение в срок контрактных обязательств. Фискальность модели государственного регулирования в части наложения штрафных санкций утяжеляется отсутствием, дефицитом оборотных средств и необходимостью привлечения кредитов на различных стадиях жизненного цикла заказа.

➤➤ **Предприятиям ОПК необходимо сконцентрировать усилия на повышении уровня ответственности и исполнительности.**

В случае если принято решение выполнять договорные обязательства в ситуации дефицита свободных оборотных средств, предприятие вынуждено привлекать кредиты. По мнению авторов, действие механизмов Закона № 275-ФЗ в части невозможности воспользоваться временно неиспользуемыми, но при этом замороженными на счетах средствами в силу существующих норм является нецелесообразным, экономически не обоснованным, противоречивым с точки зрения действующих норм, регулирующих хозяйственную самостоятельность организаций. Привлечение кредита в сложившейся практике применения законодательства в 95–97% случаев полностью ложится на плечи предприятия, что свидетельствует о несовершенстве законодательных норм, несбалансированности целевого состояния и финансово-хозяйственных отношений «государство-собственник» — «государство-заказчик» — «производитель».

Например, предприятие принимает решение о выполнении договорных обязательств на свой страх и риск, так как возврат средств за проценты по кредитам не гарантирован. Согласно законодательству, *проценты по кредитам возмещаются только по согласованию с заказчиком после подписания контракта*. Пунктом 2а) Закона № 263-ФЗ (в части внесения изменений в Закон № 275-ФЗ) предусмотрено следующее: «По отдельному счету не допускается совершение следующих операций: <...> возврат сумм займов, кредитов и процентов по ним, за исключением:

а) возврата суммы кредита, *согласованного с государственным заказчиком и перечисленного уполномоченным банком или иной кредитной организацией головному исполнителю для исполнения государственного контракта*, и суммы кредита, перечисленного уполномо-

➤ Предприятия ОПК должны сконцентрировать усилия на смене парадигмы управления с «тушения пожаров» на методы предиктивного, упреждающего вероятности ошибки способа управления.

ченным банком или иной кредитной организацией исполнителю для исполнения контракта, с отдельного счета, открытого в уполномоченном банке для осуществления расчетов по такому государственному контракту, контракту, на который данный кредит был перечислен, а также процентов по данным кредитам при отсутствии (недостаточности) собственных средств у головного исполнителя, исполнителя и авансирования по государственному контракту, контракту <...>».

В результате государственный заказчик согласно действующему нормативно-правовому полю рассматривает *затраты по привлечению кредита с даты подписания контракта и только для головного исполнителя*. При существующей норме закона более двух лет ведомственный акт Минобороны России в части формализации всех условий и требований по кредитованию и учету процентов по кредиту не доведен до промышленности. Данный факт имеет двойное значение: с одной стороны, характеризует субъективность принятия решения, что формирует вероятности коррупционного риска, с другой — характеризует нежелание выразить публично позицию (с точки зрения жизненного цикла заказа) о несвоевременности и недостаточности авансирования и необходимости принятия в последующем в цену контракта затрат на кредитование, то есть замалчивание проблем.

Неурегулированность циклов и фискальность подходов порождают потерю рентабельности для государства как собственника активов. Правомерны ли нормы, порождающие дополнительные транзакционные издержки, с одной стороны, а с другой — способствующие непреднамеренному, но законодательно закреплённому перераспределению средств промышленного сектора в банковский?

На данном этапе проявляется несовершенство нормативных процедур в части фискального, а не мотивационного государственного регулирования. Изменения в Закон № 275-ФЗ «О государственном оборонном заказе» в части ведения специальных счетов по правилу «один заказ — один специальный счет» и наличие

внутри единой системы государственного регулирования ГОЗ двух стандартов управления финансово-экономическими потоками ГОЗ — по отдельному счету и по лицевым счетам в казначействе приводят к невозможности управления временно свободными оборотными средствами контракта в рамках хозяйственной самостоятельности, обусловленной нормами законодательства об акционерных обществах. Непроизводительные потери, вызванные отсутствием эффективной экономико-математической модели деятельности производителя на уровне законодательства, не коррелируют с интересами как самого государства в лице акционера, то есть лица, заинтересованного в получении больших дивидендов, так и бюджетополучателя, заинтересованного в увеличении объема налоговых платежей.

В практике конкретного промышленного предприятия акционер ожидает достижения уровня рентабельности по чистой прибыли не ниже 6%. Учитывая обозначенные условия (которые можно считать типовыми для большинства предприятий ОПК), можно сделать вывод, что в рамках *идеальной модели достижения лишь нижняя планка рентабельности в 6% при допущении, что кредитная нагрузка равна нулю*.

Вывод: *даже на уровне идеальной экономической модели предприятия достичь заданного целевого значения невозможно*. Рассогласованность нормативно-регуляторных правил, отсут-



ствие экономико-математических расчетов результатов их применения и постановка заведомо недостижимых целевых параметров — это вызов, требующий совершенствования государственного регулирования сферы хозяйствования.

Кредиты необходимы не только для запуска заказа до подписания договорных отношений и осуществления опережающей закупки, но и ввиду недостаточности объема авансирования (30–60%) для финансирования выполнения заказа на протяжении всего жизненного цикла в части обязательных отчислений на заработную плату, налоги, оплату энергоносителей, которые согласно законодательству Российской Федерации не могут быть оплачены после «окончательного расчета заказчика» в силу норм законодательства в иных областях права.

Привлечение кредитных ресурсов для финансирования таких затрат формализовано на законодательном уровне в части включения их в цену контракта согласно пункту 26 приказа Минпромторга России от 8 февраля 2019 г. № 334 (11): «<...> 26. В статью калькуляции „Проценты по кредитам“ включаются затраты на уплату процентов по кредитам в случае планируемой поставки продукции единственным поставщиком в размере не более суммы, определенной с учетом ключевой ставки Центрального банка Российской Федерации, действующей на дату расчета цены, плюс 1,5 процентного пункта, если не предусмотрено субсидирование данных затрат из федерального бюджета на момент формирования цены на изделие.

Размер, срок и периодичность предоставления кредитной организацией кредита определяются организацией по согласованию с *государствен-*

ной заказчиком исходя из потребности организации в денежных средствах на производство продукции, с учетом предложенного государственным заказчиком размера аванса.

Статья калькуляции «Проценты по кредитам» используется при формировании цены вспомогательных работ и не включается в цену единицы продукции «<...>».

Проблема в части практического применения данной нормы состоит в том, что в документе есть отсылка «по согласованию с государственным заказчиком», что требует издания ведомственного акта. В настоящее время информация о наличии такого акта и сам документ не доведены до промышленности. Отсутствие официально изданного порядка принятия (отказа в принятии) в цене контракта экономически обоснованных затрат по кредитам формирует коррупционные риски субъективности государственного заказчика и экономические риски исполнителя.

Ранее действовавший приказ Минпромэнерго России от 23 августа 2006 г. № 200⁹ также содержал нормы по включению затрат на привлечение кредита. Несмотря на это, описываемая выше норма в 2018 г. на практике использовалась не более чем в десяти случаях, что составляет менее 1% как по количеству исполнителей ГОЗ, так и по стоимости. Сводные данные Формы отчета по ГОЗ «Сведения о себестоимости и рентабельности военной (оборонной) продукции за 20__ г.»¹⁰, указываемые в разделе I «Показатели себестоимости и рентабельности выпуска продукции (работ услуг)» в подпункте «Прочие производственные затраты» по строке 100 «Проценты по кредитам», свидетельствуют о единичных случаях фактического принятия кредитной нагрузки в стоимости заказа за 2018 г. Это доказывает практическую неприменимость норм законодательства и низкий уровень оценки регулирующего воздействия данной нормы законодательства. Более чем в 95% случаев *государственными заказчиками затраты по кредитной нагрузке не принимаются в стоимости контракта по неформализованным причинам, что фактически уменьшает значение валовой прибыли.*

Фискальность избыточных требований по РУ РФХД и «идентификация» кредитования под контракт создали заградительный барьер фундаментальному базовому инструменту оперативной хозяйственной самостоятельности — «оборот-



ным средствам предприятия». Кроме непосредственной идентификации в процессе исполнения заказа для исполнителей ГОЗ в законодательстве сформулирована не поддающаяся здравому смыслу и логике норма «заградительного барьера», согласно которой, заработав прибыль по этапу контракта, производитель не имеет права ею распоряжаться и вовлечь в оборот *до завершения контракта всеми участниками и выполнения государственного контракта в целом*. Денежные средства, составляющие прибыль исполнителя, аккумулируются на специальных счетах на долгосрочный период, тем самым снижается потенциал эффективного использования оборотных средств в промышленности и создается относительно бесплатный «финансовый звездопад» для банковского сектора в условиях, когда производителю необходимо привлечь кредит на следующие опережающие закупки или пополнение оборотными средствами выполняемого в данный момент контракта.

Анализ всех факторов, связанных с привлечением кредита, указывает на несогласованность правовой, контрольно-надзорной и финансово-хозяйственной функций. В результате кредитная нагрузка с учетом всех факторов формирует затраты на проценты по кредиту в размере 30–50% от валовой прибыли заказа, резко сокращая инвестиционную привлекательность и возможность эффективного развития промышленности. Происходит отток средств из промышленного сектора ОПК в банковскую систему и снижение налогооблагаемой базы по налогу на прибыль (рис. 5).

Экономические потери, связанные с перераспределением общественных финансов, предназначенных для обеспечения обороноспособности и безопасности Российской Федерации и ее

граждан, в среднесрочной перспективе — это ослабление технической и технологической мощи из-за системного несовершенства регуляторной системы хозяйствования государственного сектора экономики.

Предельная централизация ресурсов требует предельной компетентности

Одним из факторов, осложняющих совершение прорыва, является *несовершенство системы управления знаниями и компетенциями* в рамках подготовки кадров как для государственного уровня управления, так и для промышленности [6]. *Необходимо возродить технологическую культуру финансово-хозяйственных отношений (технология — экономика — финансы по типу «ТехПромФинБюджет»)*, не уповая на рыночные отношения в той области хозяйствования, где отношения регламентированы на уровне государственного регулирования. Помимо качества кадровой системы запрограммированное поражение закладывается на уровне временных циклов подготовки кадров: скорость подготовки специалистов значительно ниже скорости развития научно-технического прогресса, изменения социальных тенденций и технико-технологических условий. Ситуацию осложняет нерешенный вопрос — отражение в российских образовательных стандартах специфики деятельности ОПК.

Требования ФГОС (профессиональные компетенции) и профессиональные стандарты (трудовые функции, трудовые действия) не гармонизированы, что осложняет разработку и применение практико-ориентированных образовательных программ. Особую значимость приобретает проблематика разработки принципов и механизмов возврата инвестиций в подготовку кадров предприятиями ОПК. В целях

Рисунок 5

Вопросы эффективности расходования бюджетных средств на ГОЗ





сохранения конкурентоспособности кадрового потенциала общества специалисты, формирующие нормативное поле в сфере ОПК, должны иметь знания, опыт и учитывать реальные факторы жизненного цикла заказа, а не отталкиваться только от финансовых циклов бюджета Российской Федерации. Непопулярные в настоящее время, но жизненно необходимые условия — это трудоустройство в органы государственной власти при наличии стажа не менее 10–15 лет в соответствующей отрасли народного хозяйства, возвращение в программу высшего образования специальностей инженерно-экономического профиля и выпуск профессионально обученных организаторов промышленного производства.

В условиях одновременного увеличения объема государственного регулирования, централизации активов и финансовых ресурсов компетентность приобретает дополнительную значимость и понимается как наращивание *финансовой и инвестиционной компетентности* [6].

Выделение *финансовой и инвестиционной компетентности* как ключевой позволяет пред-

ложить ряд гипотез относительно перехода к новой эффективной модели деятельности промышленных предприятий — к мотивационной экономике, нацеленной на инвестиционную составляющую (рис. 6).

Какие архитектурные компоненты мотивационной модели целесообразно рассмотреть? В первую очередь, необходимо уточнить, что под *мотивационной экономикой* в данном контексте понимаются общественно-производственные отношения, направленные не только на достижение целей, но и на создание и воспроизводство «центров опережения», превосходства. Невозможно добиться эффективности и кратного роста производительности труда, способствующего прорыву, не имея возможности распоряжаться необходимыми и достаточными компетенциями, ресурсами, полномочиями и гибкими организационными структурами. Это обстоятельство позволяет определить содержание «центрального узла» мотивационной экономики: предприятия ОПК должны знать целевое состояние, образы и мотивы будущих макро- и микроэкономических моделей с учетом всех вызовов и угроз различного уровня, миссию и стратегию госу-

дарственной политики в области управления высокотехнологичными предприятиями.

Применительно к практике регулирования в сфере ОПК с точки зрения повышения мотивации выполнения заданий по ГОЗ и государственному гражданскому заказу необходим единый, согласованный всеми ведомствами процесс целеполагания с использованием централизованно распределенного инструментария взаимодействия и гармонизации отношений по типу «единого окна ОПК», реализованного на базе создаваемых платформ цифровой экономики. В основу такого процесса, по мнению авторов, должны быть положены:

- единый межведомственный документ (кодекс, федеральный закон) с условным названием «Доктрина (Кодекс) финансово-хозяйственной деятельности оборонно-промышленного комплекса», концептуально охватывающий все базисные параметры финансово-хозяйственной деятельности и исключающий ведомственные противоречия и многозначную трактовку норм;
- единая платформа финансово-хозяйственной деятельности (ФХД) на основе модельно-ориентированного подхода (модели деятельности), унифицированные объекты управления, биржи компетенций, системы сертификации, независимой экспертизы и страхования рисков [7].

Единый интегральный критерий эффективности экономической деятельности предприятий ОПК и рациональный взгляд на вопросы государственного регулирования ГОЗ позволят повысить качество государственного регулирования путем приведения нескольких параллельных ведомственных подходов к единому знаменателю. При этом в рамках комплексного межведомственного анализа на основе возможностей цифровой экономики целесообразно создание модели доверительных общественно-производственных отношений в виде «единого счета ГОЗ» (уровня организации, выполняющей такой вид заказа) по отношению

к каждому главному распорядителю бюджетных средств. Такой подход в процессе управления портфелем заказов будет способствовать формированию на практике комплексной системы действенных взаимонаправленных политик в области экономики и финансов как ГОЗ, так и государственного гражданского заказа (диверсификации).

Одним из прикладных применений единой платформы является выработка базовых условий формирования мотивационной цены при государственном регулировании на этапе планирования заявок в государственные программы различного уровня. *Эффект* систематизации и гармонизации подходов достигается за счет совокупности объективных, а не субъективных критериев и условий и их логики и алгоритмизации, построенных на критериях необходимости и достаточности, непротиворечивости интересов всех субъектов-участников.

Базовые условия формирования цены при мотивационном государственном регулировании

1. Политика управления ценностью для потребителя (целевой эффект).

1.1. Принципы ценности для заказчика (потребителя).

1.1.1. Расчет удовлетворенности потребителя на основе параметрических способов и классических методов расчета.

1.1.2. Моделирование под заданную стоимость.

1.1.3. Выбор приоритетов из трех показателей: «быстро — качественно — дешево».

2. Политика управления прибылью и ценой продукции производителя.

2.1. Принципы и правила, определение норматива целевого значения по прибыльности продукции.

2.1.1. Целеполагание по требуемой доходности на инвестируемый капитал, инвестици-



онной привлекательности и распределению по иным источникам.

2.1.1.1. Целеполагание по уровню обеспеченности, фондовооруженности, наукоемкости, времяемкости, времени отдачи капитала.

2.1.1.2. Целеполагание по дивидендной политике (требуемая доходность на инвестируемый капитал с учетом распределения на другие направления).

2.1.1.3. Целеполагание по вложению в разработку и освоение новой продукции (например, не менее X% от выручки).

2.1.1.4. Целеполагание по корпоративному законодательству: стимулирование привлекательности для государственно-частного партнерства (ГЧП), IPO, венчурному финансированию и т.д.

2.2. Принципы и правила, модели достижения паритета на основе «триумвирата показателей эффективности» (рис. 7).

3. Политика управления издержками.

3.1. Принципы и правила определения затрат.

3.1.1. Учет эффекта масштаба за счет реализации государственных программ по развитию в ОПК (капитальному строительству).

3.1.2. Правила тарифных соглашений в ОПК в части уровня конкурентоспособной заработной платы.

3.1.3. Правила по нормированию и распределению на заказ общепроизводственных и общехозяйственных расходов.

3.1.4. Правила сотрудничества по цепи долго-, средне-, краткосрочной кооперации у монополистов-поставщиков/контрагентов (в части их мотивации) и заказываемых объемов, опережающих закупок и т.п.

3.1.5. Правила переоценки и/или применения ускоренной амортизации, изменения амортизации за счет государственной программы развития и поддержки. Анализ баланса фондоемкости по статьям «Амортизация» и «Фонд оплаты труда основных производственных рабочих» в ходе реализации федеральной целевой программы.

3.1.6. Правила учета в затратах суммы по страхованию рисков.

4. Базовые льготные условия ценообразования.

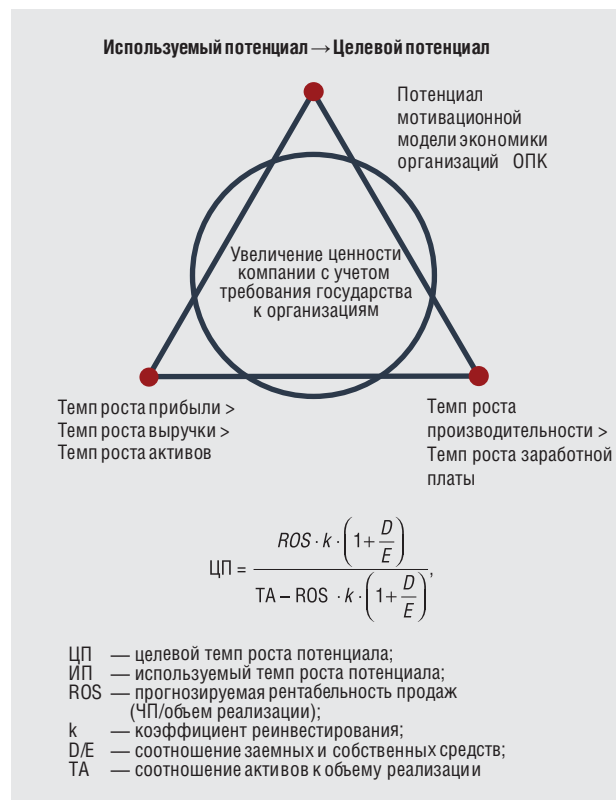
4.1. Преференции.

4.2. Субсидии.

4.3. Инвестиционные налоговые кредиты.

Предприятия ОПК при выполнении ГОЗ, экспорте вооружений и военной техники, при ди-

Триумвират показателей эффективности



версификации и выполнении государственного гражданского заказа должны быть мотивированы за счет согласованности интересов акционеров с интересами каждого государственного заказчика, каждого ведомства — участника общественно-производственных отношений в части организаций с государственным владением в той или иной форме и межведомственными интересами. Мотив «изготовлено в России» должен стать стержнем государственной промышленной политики и формировать здоровое стремление к лидерству. Вектор «работы на прорыв» должен быть сформирован на межведомственном уровне с учетом долгосрочной отдачи для общества: с одной стороны, должно произойти его «вживление» в практику организаций ОПК, а с другой — укоренение среди потребителей (заказчиков), так как необходим переходный период достижения соответствующего качества и конкурентной цены гражданской продукции.

Для обеспечения обозначенных перемен, по мнению авторов, понадобится решить такие вопросы, как объем контрольной функции, принцип «доверять или проверять», создание системы разумного контроля и среды оцифрованно-

го доверия, которая в текущих условиях может быть обеспечена технически за счет выбора бизнес-модели под конкретное направление деятельности из набора формализованных в единой платформе бизнес-моделей производителя, инструментов информатизации и кибер-физического пространства, экспертного сертифицированного сообщества.

Примером такой модели, включающей мотивационные правовые инструменты и механизмы, может стать модель «рамочной контрактации» на долгосрочный период для максимального уравнивания интересов между участниками исполнения ГОЗ.

С точки зрения перехода от фискальной модели хозяйствования к мотивационной целесообразно оценить действенность показателей эффективности деятельности высокотехнологичных предложений по показателю «Чистая прибыль» или родственным показателям. Является ли этот параметр ключевым в рамках задачи прорыва? Возможно, уже на этапе становления цифровой экономики стоит осмыслить, что не финансы, а компетенции формируют успех в долгосрочной перспективе. Возможно, оценка по значению показателя «Чистая прибыль» — это оценка фискальной, а не прорывной экономики.

С финансово-экономической точки зрения необходим переход от фискальной модели экономики к инвестиционной, от изъятия средств к инвестированию в стратегически устойчивое долгосрочное развитие предприятий, а значит, предприятия ОПК должны иметь не только права, но и ресурсы на проекты развития.

Инвестиционно-финансовая компетентность в данном случае может быть реализована через целенаправленное создание и регулирование на законодательном уровне функционирования амортизационных фондов, фондов НИОКР, внутренних фондов развития предприятий, действенных условий и мер государственной поддержки, мотивационного ценообразования. При этом особое внимание предлагается уделить стратегиям повышения инвестиционной привлекательности предприятий и альянсов. Например, взаимодействие на жизненном цикле связи: «промышленное наукоемкое предприятие — вуз — сбытовая компания».

Мотивационное ядро модели направлено на рост уровня мотивации, производительности труда и переход от фискальных экономических

отношений к мотивационным. Для достижения стратегических целей, заданных единой платформой ФХД, организации ОПК должны:

- знать амбициозные цели и показатели различных ведомств, приведенные к единой оценке деятельности в части вопросов государственного регулирования ОПК на базе межведомственной межотраслевой связанности правил и подходов;
- обладать необходимым уровнем хозяйственной самостоятельности и достаточными качественными и компетентными ресурсами;
- иметь доступ к единому «умному» машинно-ориентированному нормативно-правовому полю, интегрирующему на принципах связанности нормы законодательства различных уровней, создавая гармонизируемые участниками исполняемые правила экономического движения социотехнического развития общества и корпоративной культуры солидарной состязательности как русский «культурный код прорыва». Состязательность уже возрождается в рамках курсов типа *WorldSkills*. Но необходимо создать движение «Прорыв» и публично признать первые действительно прорывные инновационные достижения, дать им оценку на самом высоком уровне;
- обладать необходимой гибкостью функционально-организационных структур, скоростью выявления и решения проблем, превышающей скорость изменения условий деятельности организаций;
- иметь алгоритмизированные решения и цифровые инструменты распределенных сетей внешних коммуникаций для построения высокоэффективных кооперационных цепей поставок, на их основе формировать конкуренцию технологических решений для задела в области опережающего развития при сохранении максимальной хозяйственной самостоятельности.

Реализация вышеуказанных необходимых и достаточных условий напрямую зависит от уровня зрелости системы, однозначного разделения ответственности между федеральными органами исполнительной власти по вопросам мотивационной экономики ОПК и стабильности права, регулирующей деятельность ОПК.

Со своей стороны предприятиям необходимо сконцентрировать усилия на решении вопросов:

- повышения уровня ответственности и исполнительности;
- совершенствования инструментария проектирования гибких и адаптивных организацион-

ных структур и формирования решений, позволяющих извлекать максимальную ценность из информационных потоков;

- обеспечения инструментария управления компетенциями, при котором сотрудники ответственны и мотивированы на знание и исполнение своих обязанностей, норм и стандартов деятельности, проактивны для работы по «слабым» сигналам, указывающим на отклонения от заданных параметров для каждого рабочего места;
- создания организационно-технических решений, позволяющих обеспечить качество деятельности и продукции (в том числе синхронизацию «задачи — ресурсы» с декомпозицией «до болта» в режиме реального времени и на жизненном цикле выполнения заказа);
- смены парадигмы управления с «тушения пожаров» на методы предиктивного, упреждающего вероятности ошибки способа управления. Необходимо учитывать весь жизненный цикл деятельности, начало которого и 60% успеха — на этапе концептуального проектирования и планирования, а качество исполнения, учета, анализа и контроля напрямую зависит от успешности этих этапов. Важно отметить, что анализ и контроль — это завершающий этап цикла управления, позволяющий сделать выводы о том, что

нужно улучшить в следующем цикле управления (рис. 8).

Если говорить об управлении в целом, то для прорывной мотивирующей на успех экономики необходима действенная система, основанная на принципах здоровых сбалансированных общественно-производственных отношений, когда системы показателей неразрывно связаны с системой управления и происходит самодиагностирование и саморегулирование с учетом развития знаний и технологий цифровой экономики. Регулирование в этом случае целостно и понимается как приведение в соответствие и корректировку курса движения к цели, а не как максимизацию функции контроля и надзора за исполнением действий.

Только принимая парадигму здравого смысла и единства общих целей, можно построить здоровую систему правил: «<...> здоровое государство подразумевает здоровую политическую систему, здоровую исполнительную систему государственного управления, здоровые организации, состоящие из здоровых людей, которые состоят в здоровых отношениях и работают в здоровой среде. Как принято говорить, здо-

Рисунок 8

Динамика изменения стадий цикла управления



ровье не купишь за деньги, его можно и нужно регулярно развивать через механизмы регулярной самоотработки и развития технологий целостного регулирования в области нормализации, прогнозирования, планирования, нормирования и т.д.» [7].

Поэтапное планомерное встраивание научно обоснованных и технически поддерживаемых организационных изменений, достижений и открытый обмен опытом внедрения новейших технологий в разработке, технологической подготовке, изготовлении и, конечно, общесистемном управлении деятельностью между государственными органами, их организациями государственного сектора составляет потенциал развития мотивационной модели и залог успешного перехода от фискальной к мотивационной модели экономики организаций ОПК. **■**

ПЭС 19091 / 30.09.2019

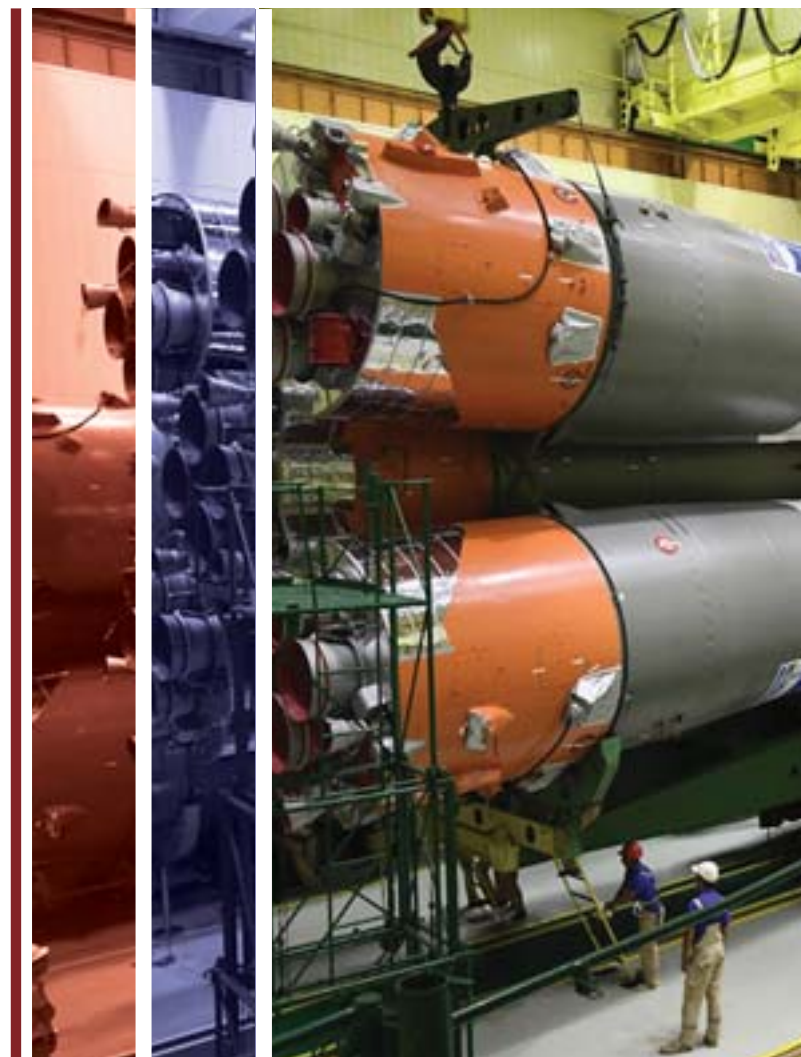
Примечания

1. Федеральный закон от 29 ноября 2018 г. № 459-ФЗ «О федеральном бюджете на 2019 год и на плановый период 2020 и 2021 годов».

2. Постановление Правительства РФ от 28 декабря 2018 г. № 1702 «Об утверждении Правил казначейского сопровождения средств государственного оборонного заказа в валюте Российской Федерации в случаях, предусмотренных Федеральным законом „О федеральном бюджете на 2019 год и на плановый период 2020 и 2021 годов“».

3. Постановление Правительства РФ от 30 декабря 2018 г. № 1765 «Об утверждении Правил казначейского сопровождения средств в случаях, предусмотренных Федеральным законом „О федеральном бюджете на 2019 год и на плановый период 2020 и 2021 годов“».

4. Приказ Минфина России от 10 января 2019 г. № 4н «О Порядке ведения раздельного учета результатов финансово-хозяйственной деятельности, распределения накладных расходов, раскрытия структуры цены государственного контракта, договора о капитальных вложениях, контракта учреждения, договора о проведении капитального ремонта, договора (контракта) и проведения территориальными органами Федерального казначейства в случаях, установленных Правительством Российской Федерации, проверок при



осуществлении казначейского сопровождения средств в соответствии с Федеральным законом от 29 ноября 2018 г. № 459-ФЗ „О федеральном бюджете на 2019 год и на плановый период 2020 и 2021 годов“».

5. Постановление Правительства РФ от 27 июня 2013 г. № 543 «О государственном контроле (надзоре) в области регулируемых государством цен (тарифов), а также изменении и признании утратившими силу некоторых актов Правительства Российской Федерации».

References

1. *Soveshchanie po voprosam diversifikatsii proizvodstva produktsii grazhdanskogo naznacheniya organizatsiyami OPK* [Meeting on Diversifying Civilian Production at Defense Industry Enterprises]. Kremlin.ru, 2018, January, 24, available at: <http://kremlin.ru/events/president/news/56699>.

2. *Vitse-prem'ер Borisov zayavil, chto Rossii ne stoit zhdat' rosta eksporta voennoi produktsii v blizhaishie gody* [Deputy Prime Minister Borisov Said That Russia Should Not Expect Growth in Military Products Export in the Nearest Future]. Interfaks, 2019, February, 25, available at: <https://www.interfax.ru/russia/651877>.

3. *Poslanie Prezidenta Federal'nomu sobraniyu* [Presidential Address to the Federal Assembly]. Kremlin.ru, 2019, February, 20, available at: <http://kremlin.ru/events/president/news/59863>.



6. Приказ министра обороны Российской Федерации от 8 октября 2018 г. № 554 «Об определении порядка и сроков представления организациями, выполняющими государственный оборонный заказ, в которых созданы военные представительства Министерства обороны Российской Федерации, отчета об исполнении государственного контракта, контракта».

7. Постановление Правительства РФ от 2 декабря 2017 г. № 1465 «О государственном регулировании цен на продукцию,

поставляемую по государственному оборонному заказу, а также о внесении изменений и признании утратившими силу некоторых актов Правительства Российской Федерации».

8. Приказ ФАС России от 26 августа 2019 г. № 1138/19 «Об утверждении форм документов, предусмотренных Положением о государственном регулировании цен на продукцию, поставляемую по государственному оборонному заказу, утвержденным постановлением Правительства Российской Федерации от 2 декабря 2017 года № 1465».

9. Приказ Минпромэнерго России от 23 августа 2006 г. № 200 «Об утверждении Порядка определения состава затрат на производство продукции оборонного назначения, поставляемой по государственному оборонному заказу».

10. Приказ Росстата от 7 августа 2014 г. № 502 «Об утверждении статистического инструментария для организации Министерством промышленности и торговли Российской Федерации федерального статистического наблюдения за себестоимостью и ценами на продукцию военного назначения».

Источники

1. Совещание по вопросам диверсификации производства продукции гражданского назначения организациями ОПК [Электронный ресурс] // Kremlin.ru. 2018. 24 января. URL: <http://kremlin.ru/events/president/news/56699>.

2. Вице-премьер Борисов заявил, что России не стоит ждать роста экспорта военной продукции в ближайшие годы [Электронный ресурс] // Интерфакс. 2019. 25 февраля. URL: <https://www.interfax.ru/russia/651877>.

3. Послание Президента Федеральному собранию [Электронный ресурс] // Kremlin.ru. 2019. 20 февраля. URL: <http://kremlin.ru/events/president/news/59863>.

4. Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б. Современный экономический словарь. 6-е изд., перераб. и доп. М.: Инфра-М, 2011.

5. Вице-премьер Борисов пожаловался на закредитованность оборонных предприятий [Электронный ресурс] // Военное.рф. 2018. 3 декабря. URL: <https://xn--b1aga5aadd.xn--p1ai/2018/%D0%9E%D0%B1%D0%BE%D1%80%D0%BE%D0%BD%D0%BA%D0%B0405/>

6. Тюлин А.Е. Теория и практика управления компетенциями, определяющими конкурентоспособность интегрированных структур. М.: ИД «Спектр», 2015.

7. Тюлин А.Е., Чурсин А.А. Основы управления инновационными процессами в наукоемких отраслях промышленности (практика). М.: Экономика, 2017.

4. Raizberg B.A., Lozovskii L.Sh., Starodubtseva E.B. *Sovremenniy ekonomicheskii slovar'* [Modern Economic Dictionary]. Moscow, Infra-M, 2011.

5. *Vitse-prem'er Borisov pozhalovalsya na zakreditovannost' oboronnykh predpriyatii* [Deputy Prime Minister Borisov Complained About the Debt Load on Defense Enterprises]. Voennoe.rf, 2018, December, 3, available at: <https://xn--b1aga5aadd.xn--p1ai/2018/%D0%9E%D0%B1%D0%BE%D1%80%D0%BE%D0%BD%D0%BA%D0%B0405/>

6. Tyulin A.E. *Teoriya i praktika upravleniya kompetentsiyami, opredelyayushchimi konkurentosposobnost' integrirovannykh struktur* [Theory and Practice of Managing Competencies That Determine Competitiveness of the Integrated Structures]. Moscow, ID "Spektr", 2015.

7. Tyulin A.E., Chursin A.A. *Osnovy upravleniya innovatsionnymi protsessami v naukoemkikh otraslyakh promyshlennosti (praktika)* [Fundamentals of Innovative Processes Management in High Technology Industries (Practice)]. Moscow, Ekonomika, 2017.