

**Оригинальная статья / Original article**

УДК 338.28

<https://doi.org/10.21869/2223-1552-2025-15-5-149-159>**Совершенствование мониторинга реализации государственного оборонного заказа в современных условиях****Я. И. Терюхов<sup>1</sup>✉, М. Н. Сосков<sup>2</sup>**

<sup>1</sup> Всероссийский научно-исследовательский институт «Центр»  
ул. Садово-Кудринская, д. 11/1, г. Москва 123242, Российская Федерация

<sup>2</sup> Управление военных представительств Министерства обороны России  
Комсомольский пр-т, д. 18/3, г. Москва 119160, Российская Федерация

✉ e-mail: zdokzla@mail.ru

**Резюме**

**Актуальность.** Государственный оборонный заказ сегодня выступает основным инструментом формирования и поддержания обороноспособности государства. Качество и бесперебойность его выполнения в усложнившейся геополитической ситуации в мире обеспечивают своевременные поставки техники и вооружения для российских войск. Его оперативный мониторинг и своевременная корректировка – приоритетная задача для управленческого корпуса Минобороны России. Реализация государственного оборонного заказа должна быть осуществлена в приоритетном порядке на базе имеющихся производственных и технологических возможностей предприятий-исполнителей.

**Цель.** Основной целью проведения данного исследования выступает оценка механизма реализации государственного оборонного заказа в современных условиях и выявление потенциальных рисков срывов поставок и сроков его реализации.

**Задачи:** описать основные условия появления и функционирования оперативного мониторинга выполнения государственного оборонного заказа предприятиями, межведомственные коммуникации в процессе реализации мероприятий; охарактеризовать состояние исполнения организациями оборонно-промышленного комплекса контрактных обязательств; классифицировать риски неисполнения заказа; разработать рекомендации по снижению рисков.

**Методология.** В работе были использованы общенаучные методы анализа и обработки оперативных данных, методы систематизации и сравнения, методы визуализации и оценки будущих событий.

**Результаты.** Национальная безопасность государства невозможна без поддержания должного уровня обороноспособности в усложнившейся политической и рисков военных конфликтов. Россия как страна с самой протяженной линией государственной границы должна обеспечивать защиту своего периметра самыми последними моделями военной техники и вооружения. Поэтому оперативный мониторинг и оценка потенциала предприятия оборонно-промышленного комплекса позволит не только реализовать государственный оборонный заказ, но и выполнить планы по избеганию срыва поставок.

**Выводы.** Безопасность государства – приоритетная стратегическая задача руководства страны. Современные требования к вооружению войск диктуют необходимость технологической модернизации и выпуска достаточного количества боевой техники для целей защиты страны. Государственный оборонный заказ – базовый инструмент реализации данных задач.

**Ключевые слова:** государственный оборонный заказ; оборонно-промышленный комплекс; просроченная дебиторская задолженность; военные представительства; риски неисполнения контрактных обязательств.

**Конфликт интересов:** В представленной публикации отсутствует заимствованный материал без ссылок на автора и (или) источник заимствования, нет результатов научных работ, выполненных авторами публикации лично и (или) в соавторстве, без соответствующих ссылок. Авторы декларируют отсутствие конфликта интересов, связанных с публикацией данной статьи.

**Для цитирования:** Терюхов Я. И., Сосков М. Н. Совершенствование мониторинга реализации государственного оборонного заказа в современных условиях // Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент. 2025. Т. 15, № 5. С. 149–159. <https://doi.org/10.21869/2223-1552-2025-15-5-149-159>

Поступила в редакцию 16.08.2025

Принята к публикации 15.09.2025

Опубликована 31.10.2025

## Improving monitoring of the implementation of state defense orders in modern conditions

Yaroslav I. Teryukhov<sup>1</sup> , Mikhail N. Soskov<sup>2</sup>

<sup>1</sup> All-Russian Research Institute "Center"  
11/1 Sadovo-Kudrinskaya Str., Moscow 123242, Russian Federation

<sup>2</sup> Department of Military Missions of the Russian Ministry of Defense  
18/3 Komsomolsky Ave., Moscow 119160, Russian Federation

 e-mail: zdokzla@mail.ru

### Abstract

**Relevance.** Today, the State defense Order is the main instrument for the formation and maintenance of the state's defense capability. The quality and continuity of its implementation in the complicated geopolitical situation in the world ensures timely supplies of equipment and weapons for the Russian troops. Its operational monitoring and timely adjustment is a priority task for the management corps of the Russian Ministry of Defense. The implementation of the state defense order should be carried out as a matter of priority based on the available production and technological capabilities of the executing enterprises.

**Purpose.** The main purpose of this study is to assess the mechanism of implementation of the state defense order in modern conditions and identify potential risks of supply disruptions and deadlines for its implementation.

**Objectives:** to describe the main conditions for the emergence and functioning of operational monitoring of the fulfillment of state defense orders by enterprises, interdepartmental communications in the process of implementing measures; to characterize the state of fulfillment by organizations of the military-industrial complex of contractual obligations; to classify the risks of non-fulfillment of the order; to develop recommendations for risk reduction.

**Methodology.** The work used general scientific methods of analysis and processing of operational data, methods of systematization and comparison, methods of visualization and evaluation of future events.

**Results.** The national security of the state is impossible without maintaining an adequate level of defense capability in an increasingly complex political and military conflict environment. Russia, as the country with the longest state border, must ensure the protection of its perimeter with the latest models of military equipment and weapons. Therefore, operational monitoring and assessment of the potential of the military-industrial complex enterprise will allow not only to implement the state defense order, but also to fulfill plans to avoid supply disruptions.

**Conclusions.** The security of the state is a priority strategic task of the country's leadership. Modern requirements for arming troops dictate the need for technological modernization and the production of sufficient military equipment for the purpose of protecting the country. The State Defense Order is the basic tool for implementing these tasks.

**Keywords:** state defense order; defense industry complex; overdue accounts receivable; military missions; risks of default on contractual obligations.

**Conflict of interest:** In the presented publication there is no borrowed material without references to the author and (or) source of borrowing, there are no results of scientific works performed by the authors of the publication, personally and (or) in co-authorship, without relevant links. The authors declares no conflict of interest related to the publication of this article.

**For citation:** Teryukhov Ya.I., Soskov M.N. Improving monitoring of the implementation of state defense orders in modern conditions. *Izvestiya Yugo-Zapadnogo gosudarstvennogo universiteta. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент = Proceedings of the Southwest State University. Series: Economics, Sociology and Management.* 2025;15(5):149–159. (In Russ.) <https://doi.org/10.21869/2223-1552-2025-15-5-149-159>

Received 16.08.2025

Accepted 15.09.2025

Published 31.10.2025

## Введение

На современном этапе исторического развития в условиях беспрецедентно высокого уровня угроз (военные события на Украине, вооруженные конфликты на Ближнем Востоке) приоритетной задачей государства выступает обеспечение национальной безопасности как залога территориальной целостности и устойчивого развития Российской Федерации – независимого суверенного государства, способного проводить самостоятельную внутреннюю и внешнюю политику исходя из национальных интересов.

В этой связи одним из важнейших направлений развития Вооруженных сил Российской Федерации является совершенствование военно-технического обеспечения войск (сил), представляющего собой совокупность согласованных по целям, времени и ожидаемым результатам мероприятий, проводимых федеральными органами исполнительной власти, органами военного управления, организациями Минобороны России и оборонно-промышленного комплекса по реализации военно-технической политики государства в части планирования и управления развитием системы вооружения, разработки, испытаний, серийного производства, поставок в войска и всестороннего технического обеспечения при эксплуатации вооружения, военной и специальной техники (далее – ВВСТ), а также развития ОПК, обеспечивающего жизненный цикл ВВСТ [1].

## Материалы и методы

Рост потребности государства в вооружении, военной и специальной технике требует интенсификации производства предприятий оборонно-промышленного комплекса. Государственный оборонный заказ (далее – ГОЗ) как основной инструмент управления процессов планирования и производства направлен на реалистичную оценку потребностей потенциалов роста выпуска ВВСТ для нужд Российской армии.

Для оценки сроков выполнения государственного заказа необходим оперативный мониторинг работы предприятий и своевременная его корректировка в режиме реального времени. По этой причине в работе была проведена оценка причин не выполнения ГОЗ и уровень появления данных рисков. Исследование отчетов о реализации ГОЗ было осуществлено с применением методов анализа и синтеза, систематизации и аналогии данных, обобщения и генерирования новых знаний.

## Результаты и их обсуждение

Основными целями военно-технической политики являются согласованные по направлениям, задачам, ресурсам и ожидаемым результатам развитие и совершенствование системы вооружения Вооруженных сил Российской Федерации, ОПК, ядерного оружейного комплекса и военно-технического сотрудничества с иностранными государствами, обеспечивающие решение задач военной безопасности Российской Федерации на требуемом уровне [2].

Основополагающим документом военного строительства и реализации военно-технической политики в области развития ВВСТ на длительный (десятилетний) период является государственная программа вооружения (далее – ГПВ), определяющая комплекс мероприятий по разработке, производству и поддержанию в боеготовом состоянии ВВСТ, обеспечивающих решение задач, поставленных перед Вооруженными силами Российской Федерации, другими воинскими формированиями и органами.

Разработка ГПВ осуществляется с использованием метода программно-целевого планирования как одного из основных инструментов формирования бюджета, ориентированного на результат. Он заключается в установлении или отборе приоритетных целей и задач использования бюджетных средств и в разработке взаимоувязанных мероприятий по их достижению в заданные сроки [3].

В данный момент действует ГПВ, утвержденная Президентом Российской Федерации в конце 2017 г. В настоящее время в условиях геополитической напряженности с учетом изменения приоритетных целей развития и результатов анализа угроз безопасности государства Минобороны России совместно с Минпромторгом России, коллегией Военно-промышленной комиссии Российской Федерации, другими федеральными органами исполнительной власти и структурами ОПК осуществляется подготовка проекта новой ГПВ на плановый период (2027-2036 гг.).

В то же время с 2022 г. после начала проведения специальной военной операции (СВО) реальная потребность войск в образцах ВВСТ и средствах поражения вызвала необходимость в срочном порядке корректировать плановые параметры ГОЗ, реализовавшегося ранее в основном в качестве «трех-

летнего среза» ГПВ, как опорного планового документа.

На рисунке 1 представлены показатели роста объема финансирования ГОЗ и его структура по основным направлениям реализации: поставка, ремонт ВВСТ и проведение научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ по их разработке.

Представленные данные свидетельствуют об увеличении за прошедшие три года с момента начала СВО общего объема ГОЗ более чем в три раза (на 225%). При этом приоритет в финансировании отдан поставке вновь изготовленным образцам ВВСТ, доля которых в общем объеме ГОЗ ежегодно растет (до 87% в 2025 г.). В то же время тенденция сокращения объема ремонта обусловлена исчерпанием ремонтного фонда техники, а также развитием потенциала собственных ремонтных органов в Минобороны России.



**Рис. 1. Динамика роста объема финансирования и изменения структуры ГОЗ в 2021-2025 гг.<sup>1</sup>**

<sup>1</sup> Тен А. Гособоронзаказ обеспечивает работой тысячи небольших предприятий. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/7798317> (дата обращения: 17.06.2025).

Снижение доли НИОКР (до 3% в 2025 г.) можно объяснить тем, что в настоящее время целый ряд НИОКР по разработке новых и модернизации ранее поставленных образцов ВВСТ проводится предприятиями ОПК в инициативном порядке и за счет собственных средств, затраты на которые в дальнейшем компенсируются в ходе поставки серийных изделий. Главным приоритетом при постановке новых НИОКР стало решение проблем, вскрытых в ходе боевых действий, при этом разработка перспективных образцов замедлилась.

Благодаря перераспределению структуры ГОЗ, в т. ч. в части закупки техники, удалось добиться кратного роста поставок в войска приоритетных образцов ВВСТ. Так, в период с 2022-2024 гг. в Вооруженные силы Российской Федерации предприятиями ОПК поставлено более 84 тыс. основных образцов ВВСТ (более 600 самолетов и вертолетов, 9,5 тыс. танков и боевых бронированных машин, 1300 орудий наземной артиллерии и реактивных систем залпового огня, 41 тыс. образцов военной автомобильной техники и др.) и более 11 млн шт. средств поражения [4].

На современном этапе в целях обеспечения текущих и прогнозируемых потребностей войск в ВВСТ основное внимание при планировании ГОЗ уделяется обеспечению ускоренной разработки, серийных поставок и своевременной модернизации (доработки) комплексов и образцов высокоточного оружия различного базирования, беспилотных летательных аппаратов различных типов, безэкипажных катеров, современных средств связи, радиоэлектронной и контрабатарейной борьбы, роботизированных комплексов и элементов боевой экипировки, наращиванию объемов поставки и ремонта (восстановления) военной техники общевойскового назначения и «классических» средств поражения.

В этой связи особое значение в ходе работы различных органов военного

управления (заказывающих, довольствующих, финансовых и др.) уделяется осуществлению постоянного контроля за исполнением организациями ОПК контрактных обязательств по ГОЗ, а также своевременному выявлению и скорейшему устранению рисков срыва поставок ВВСТ в войска.

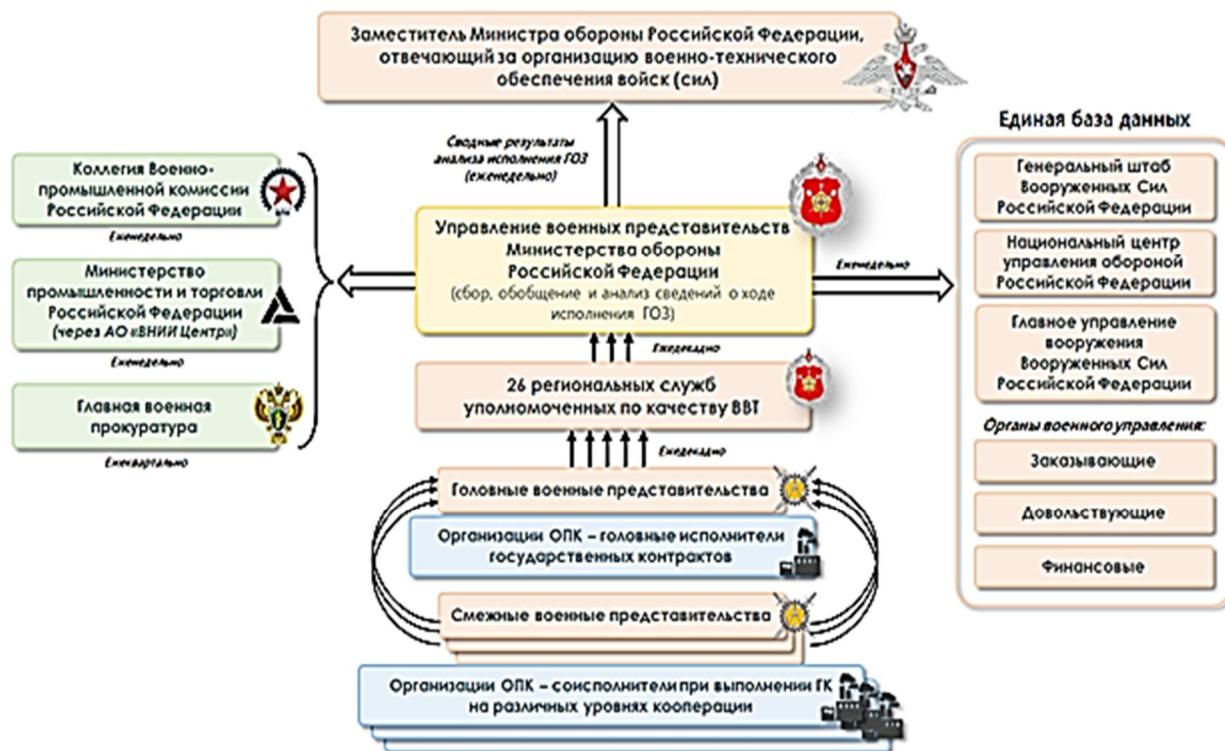
В настоящее время в Минобороны России сформирована и эффективно функционирует система мониторинга хода выполнения контрактных обязательств по ГОЗ (рис. 2), которая позволяет еженедельно на основе независимой оценки хода выполнения работ со стороны военных представительств Минобороны России на различных уровнях кооперации получать актуальную сводную информацию о выполнении планов поставок и прогнозировать исполнение заданий ГОЗ в установленные сроки.

Одним из ключевых элементов в представленной системе мониторинга хода исполнения ГОЗ (рис. 2) выступает Управление военных представительств Минобороны России, которое через 26 подчиненных региональных служб, уполномоченных по качеству вооружения и военной техники, осуществляет сбор, обобщение и анализ сведений от более 600 ВП МО и периодически направляет их результаты заместителю министра обороны Российской Федерации [6], отвечающему за организацию военно-технического обеспечения войск (сил), заинтересованным органам военного управления и ответственным федеральным органам исполнительной власти [7].

В ходе осуществления указанного мониторинга в целях организации единого подхода к сбору, обобщению и анализу сведений о ходе выполнения ГОЗ за единицу учета принято годовое контрактное обязательство головного исполнителя государственного контракта (в части поставки, ремонта и сервисного обслуживания ВВСТ) [8]. Соответственно при заключении многолетнего госу-

дарственного контракта в учете будет отражаться количество контрактных обязательств, равное количеству лет исполне-

ния контракта, при условии осуществления самостоятельной поставки техники в войска в этот годовой период [5].



**Рис. 2.** Действующая в Минобороны России структура мониторинга хода выполнения ГОЗ [5]

К примеру, при заключении государственного контракта на поставку ежегодно в 2022-2025 гг. 50 единиц танков в общем учете будет принято 4 контрактных обязательства. В случае заключения контракта на строительство корабля продолжительностью 5 лет в учете должно отражаться только одно контрактное обязательство – в год передачи корабля для нужд Военно-морского флота. Для НИОКР учет контрактных обязательств по этапам выполнения работ ввиду их частого распределения вне зависимости от календарного года затруднен, в связи с этим учет НИОКР ведется только по одному контрактному обязательству – в год окончания государственного контракта.

Одной из основных целей ведения мониторинга хода исполнения заданий ГОЗ является выполнение задачи по своевременному выявлению, доведению до ответственных органов государ-

ственной власти и прогнозированию рисков недопоставки ВВСТ в войска, а также несвоевременное представление заказчику отчетных материалов за выполненные работы (поставленную продукцию), следствием чего является образование просроченной дебиторской задолженности.

Представление информации о ходе выполнения каждого находящегося на контроле государственного контракта осуществляется ВП МО по установленным формам (для НИОКР, поставки и ремонта ВВСТ) с указанием следующих основных данных:

- вид и наименование ВВСТ (работ);
- идентификатор (номер) государственного контракта, плановые и прогнозные сроки его выполнения;
- курирующие государственный контракт, заказывающие и довольствующие органы военного управления;

- наименование и местонахождение головного исполнителя и корпорации (интегрированной структуры), к которой он относится;
- стоимость работ и размер выплаченного аванса в текущем году и в целом;
- количество ВВСТ, подлежащих поставке в текущем году и фактически принятых ВП МО изделий, а также сведения об их отгрузки [5];
- фактическое состояние исполнения контракта (не сорвется, срыв, предпосылки к срыву, выполнен, расторгнут);
- прогнозный размер и категория просроченной дебиторской задолженности по итогам года [9];
- прогноз недопоставки ВВСТ на конец года и сроков их приемки;
- актуальные проблемные вопросы исполнения контракта и принимаемые меры [10].

В процессе анализа обобщенных данных по исполнению заданий ГОЗ важнейшее значение имеет определение характерных причин возникновения проблемных вопросов, влияющих на неисполнение обязательств, а также изучение их распределения в общем объеме рисков.

В целях совершенствования деятельности различных структур государственного заказчика по нивелированию рисков

непоставки ВВСТ в войска и образования просроченной дебиторской задолженности нами разработаны и в июне 2025 г. внедрены в повседневную деятельность военных представительств. Методические рекомендации по порядку действий при наличии проблемных вопросов (рисков), влияющих на своевременное выполнение контрактных обязательств по государственному оборонному заказу.

В указанных рекомендациях изложен типовой порядок действий должностных лиц головных и смежных ВП МО в зависимости от причин (категорий рисков), по которым прогнозируются к срыву либо сорваны контрактные обязательства в рамках ГОЗ организаций ОПК (как головных исполнителей государственных контрактов, так и предприятий различных уровней кооперации) по поставке, ремонту, сервисному обслуживанию и разработке ВВСТ [11].

Ниже приведены основные категории рисков срыва контрактных обязательств по ГОЗ и их распределение по актуальным данным ВП МО (табл. 1). Данные категории разработаны на основе многолетней практической работы по анализу статистических данных о ходе выполнения ГОЗ и опыта соответствующей повседневной деятельности ВП МО [12].

**Таблица 1.** Категории рисков срыва контрактных обязательств организаций ОПК по ГОЗ и их распределение по данным ВП МО (по состоянию на 1 июля 2025 г.)

Наименование категории рисков срыва контрактных обязательств по ГОЗ
<i>Обстоятельства, связанные с действием (бездействием) со стороны головного исполнителя государственного контракта</i>
1. Предприятие находится в стадии банкротства (ликвидации), признано банкротом либо ликвидировано
2. Тяжелое финансовое положение, отсутствие оборотных средств, критическая долговая нагрузка, арест счетов
3. Загруженность обязательствами по долгам прошлых лет либо приоритетное выполнение других обязательств по решению головного исполнителя
4. Не завершено проведение соответствующих НИОКР, не освоены передовые технологии (для серийной продукции), низкий уровень научной базы не позволяет выполнить требования тактико-технического задания (далее – ТТЗ) заказчика (для НИОКР)
5. Дефицит кадров, отсутствие необходимых производственных мощностей и технологического оборудования

Наименование категории рисков срыва контрактных обязательств по ГОЗ
6. Не выполнены мероприятия по импортозамещению (отсутствие либо проблемы с поставкой импортных покупных комплектующих изделий (далее – ПКИ) ввиду санкционных ограничений, отсутствие разрешения на их применение, отсутствие страхового запаса либо отечественных аналогов, проблемы с импортным технологическим оборудованием)
7. Отсутствие необходимых сертификатов и лицензий, результатов специальных испытаний от сторонних ФОИВ
8. Длительное проведение договорной работы с соисполнителями, отсутствие заключенных меж заводских договоров, позднее – авансирование соисполнителей
9. Срыв сроков выполнения этапов работы головным исполнителем по причине низкой организации его работы (в том числе различные проблемы технологического и логистического характера)
10. Нарушение соисполнителями установленных меж заводскими договорами сроков поставки ПКИ (срыв сроков поставки ПКИ)
11. Отрицательные результаты различных видов испытаний ПКИ, готовой продукции, недостижение требований ТТЗ опытными образцами в ходе испытаний
12. Предприятием не сформирован и не представлен для рассмотрения ВП МО первичный комплект расчетно-калькуляционных материалов (далее – РКМ) по цене (в том числе не представлены РКМ соисполнителями по кооперации)
13. Некачественная подготовка предприятием РКМ, ввиду чего РКМ нуждаются в доработке (после его первичного представления в ВП МО либо ДАГК)
14. Ценовые споры (несогласие с установленным ВП МО или ДАГК размером цены) на любой стадии нахождения РКМ
15. Длительное проведение процедур по расторжению государственного контракта (проблемы с подсчетом фактических затрат, оценки материальной части и др.)
<i>Обстоятельства, связанные с действием (бездействием) со стороны со стороны Заказчика</i>
1. Высокий уровень кредиторской задолженности перед предприятием (в том числе по другим ГК), отсутствие либо неритмичное авансирование головного исполнителя, предусмотренное условиями государственного контракта
2. Позднее заключение государственного контракта, длительное оформление заказчиком договорных документов для начала проведения или окончания работ, а также по расторжению контракта (доп. соглашений, дополнение к ТТЗ, директивы на проведение испытаний, решения по актам испытаний и др.)
3. Приостановка (прекращение) работ по решению заказчика
4. Не выделение или неопределение (позднее выделение) объектов для проведения работ (в том числе позднее поступление ремонтного фонда). Отсутствие строительной готовности объектов или невозможность проведения шефмонтажных (пусконаладочных) работ на объектах заказчика
5. Незапланированное увеличение объема работ, выявленное при дефектации ремонтного фонда или в ходе их проведения
6. Длительное оформление работ (актов сдачи-приемки) в воинских частях-получателях (отсутствие доверенностей)
7. Длительное рассмотрение РКМ по цене в структурах Минобороны России (РКМ более установленного срока находятся в ДАГК либо ЗОВУ)
<i>Прочие обстоятельства</i>
1. Форс-мажор, катастрофы, аварии, чрезвычайные ситуации и т. д.
2. Проведение следственных мероприятий, ведется подготовка к суду, либо проводятся судебные разбирательства (за исключением вопросов по ценовым спорам)

Проведенная сегментация категорий рисков позволяет в моменте и на длительном промежутке времени отслеживать основные тенденции изменения влияния различных факторов на исполнение заданий ГОЗ [13], а также исключить возможные срываы сроков поставок в рамках разработанного графика работ организаций ОПК [14].

В настоящее время в целях ускорения процесса сбора, обработки и анализа сведений о ходе исполнения ГОЗ в Минобороны России внедряется комплекс средств автоматизации функционала органов военного управления, участвующих в процессах планирования, размещения и контроля исполнения ГОЗ, разработанный в рамках выполнения ОКР «Арсенал» специалистами АО «Научно-производственное объединение РусБИТех» [15].

Управлением военных представительств Минобороны России на постоянной основе проводится работа по исключению излишней административной нагрузки на ВП МО в процессе мониторинга хода исполнения ГОЗ, принимаются меры по повышению эффективности взаимодействия головных ВП МО со смежными ВП МО на всех уровнях кооперации при исполнении заданий ГОЗ, а также с

органами военного управления и ответственными ФОИВ для минимизации рисков срывов государственных контрактов.

## **Выводы**

Таким образом, в текущих условиях эскалации международной военно-политической обстановки и вызовов, связанных с продолжающимся проведением СВО, вопросы совершенствования системы мониторинга ГОЗ как инструмента управления рисками срыва контрактных обязательств организациями ОПК в данный момент имеют важнейшую роль в деятельности различных органов военного управления для организации бесперебойного снабжения Вооруженных сил Российской Федерации современными образцами ВВСТ и безусловного выполнения поставленных руководством страны задач.

Представленная классификация рисков срыва ГОЗ в условиях эскалации военных конфликтов позволяет выявить наиболее сложные этапы реализации работ в рамках выполнения заказа, а также это могут быть будущие направления совершенствование работ по планированию будущих планов производства и поставок ВВСТ для нужд российской армии.

## **Список литературы**

1. Военная доктрина Российской Федерации от 5 февраля 2010 года. URL: <http://www.kremlin.ru/supplement/461> (дата обращения 09.09.2025).
2. Стратегическое прогнозирование и планирование внешней и оборонной политики: монография: в 2 т. / под ред. А. И. Подберёзкина. М.: МГИМО – Университет, 2015. Т. 1. 796 с.
3. Долгосрочное прогнозирование развития международных отношений: грант № 14-18-02973 / рук. А. И. Подберёзкин. М.: МГИМО – Университет, 2016. 307 с.
4. Summary of 2018 National Defense Strategy of The United States of America. URL: <https://nsarchive.gwu.edu/sites/default/files/documents/4421221/Defense-Department-Summary-of-the-2018-National.pdf> (дата обращения: 10.07.2025).
5. Викулов С. Ф., Сплендер В. А. Основы программно-целевого планирования развития системы вооружения, стандартизации, унификации и каталогизации вооружения, военной и специальной техники. М.: ВУ, 2022. 171 с.
6. Военно-техническое обеспечение войск (сил) в ходе специальной военной операции по де-нацификации и демилитаризации Украины. Военно-теоретический труд. М.: Минобороны России, 2024. 353 с.

7. Военно-экономическая безопасность и военно-техническая политика государства: изменение диалектики взаимосвязи в современных условиях: монография / под общ. ред. С. Ф. Викулова. М.: АПВЭ и Ф: Канслер, 2020. 438 с.
8. Глазкова В. В. Состояние и основные тенденции развития оборонно-промышленного комплекса Российской Федерации // E-Management. 2021. Т. 4, № 4. С. 16–23.
9. Специальная военная операция в цифрах. М.: Минобороны России, 2024. 155 с.
10. Смурров А. М. Проблемные вопросы реализации государственного оборонного заказа и возможные способов их решения // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. 2017. № 4 (106). С. 27-35.
11. Батковский А. М., Батковский М. А., Гордейко С. В., Мерзлякова А. П. Оценка экономической устойчивости предприятий оборонно-промышленного комплекса // Аудит и финансовый анализ. 2011. № 6. С. 120–126.
12. Бочкарев О. И., Довгучиц С. И. Диверсификация российских оборонных предприятий: проблемы, состояние перспективы // Научный вестник оборонно-промышленного комплекса России. 2019. № 2. С. 5-18.
13. Фролов И. Диверсификация ОПК: цель, промежуточный этап или средство развития? // Новый оборонный заказ. Стратегия. 2019. № 4 (57). С. 74–77.
14. Голубев С. С., Подольский А. Г. Управление процессом активизации диверсификации предприятий оборонно-промышленного комплекса на основе цифровых платформ // E-Management. 2021. Т. 4, № 4. С. 24–34.
15. Довгучиц С.И. Цифровая трансформация и диверсификация предприятий оборонно-промышленного комплекса // Научный вестник оборонно-промышленного комплекса России. 2020. № 4. С. 39–42.

## References

1. Military Doctrine of the Russian Federation of 5 February 2010. (In Russ.) Available at: <http://www.kremlin.ru/supplement/461> (accessed 09.09.2025).
2. Podberezkin A.I. (ed.) Strategic forecasting and planning of foreign and defense policy. Vol. 1. Moscow: MGIMO – Universitet; 2015. 796 p. (In Russ.)
3. Long-term forecasting of the development of international relations: grant No. 14-18-02973 / by A. I. Podberezkin. Moscow: MGIMO–Universitet; 2016. P. 307. (In Russ.)
4. Summary of 2018 National Defense Strategy of The United States of America. Available at: <https://nsarchive.gwu.edu/sites/default/files/documents/4421221/Defense-Department-Summary-of-the-2018-National.pdf> (accessed 10.07.2025).
5. Vikulov S.F., Splender V.A. Fundamentals of program-targeted planning for the development of weapons systems, standardization, unification and cataloging of weapons, military and special equipment Moscow: VU; 2022. 171 p. (In Russ.)
6. Military-technical support of troops (forces) during the special military operation to denazify and demilitarize Ukraine. Military-theoretical work. Moscow: Minoborony Rossii; 2024. 353 p. (In Russ.)
7. Vikulov S.F. (ed.) Military-economic security and military-technical policy of the state: changing the dialectic of the relationship in modern conditions. Moscow: APVE i F; Kansler; 2020. 438 p. (In Russ.)
8. Glazkova V.V. State and main trends in the development of the defense-industrial complex of the Russian Federation. *E-Management*. 2021;4(4):16-23. (In Russ.)
9. Special military operation in numbers. Moscow: Minoborony Rossii; 2024. 155 p. (In Russ.)
10. Smurov A.M. Problematic issues of implementing the state defense order and possible ways to solve them. *Izvestiya Sankt-Peterburgskogo gosudarstvennogo ekonomicheskogo universiteta = Bulletin of the St. Petersburg State University of Economics*. 2017;(4):27-35. (In Russ.)
11. Batkovsky A.M., Batkovsky M.A., Gordeyko S.V., Merzlyakova A.P. Assessment of the economic sustainability of enterprises of the defense industry complex. *Audit i finansovyj analiz = Audit and Financial Analysis*. 2011;(6):120-126. (In Russ.)

12. Bochkarev O.I., Dovguchits S.I. Diversification of Russian defense enterprises: problems, state and prospects. *Nauchnyi vestnik oboronno-promyshlennogo kompleksa Rossii = Scientific Bulletin of the Russian Defense Industry*. 2019;(2):5-18. (In Russ.)
13. Frolov I. Diversification of the defense industry: goal, intermediate stage or means of development? *Novyi oboronnyi zakaz. Strategiya = New Defense Order. Strategy*. 2019;(4):74-77. (In Russ.)
14. Golubev S.S., Podolsky A.G. Managing the process of activating the diversification of enterprises of the defense-industrial complex based on digital platforms. *E-Management*. 2021;4(4):24-34. (In Russ.)
15. Dovguchits S.I. Digital transformation and diversification of enterprises of the defense-industrial complex. *Nauchnyi vestnik oboronno-promyshlennogo kompleksa Rossii = Scientific Bulletin of the Defense-Industrial Complex of Russia*. 2020;(4):39-42. (In Russ.)

### Информация об авторах / Information about the Authors

**Терюхов Ярослав Игоревич**, кандидат экономических наук, руководитель центра обеспечения оперативного управления оборонно-промышленным комплексом, заместитель генерального директора, Всероссийский научно-исследовательский институт «Центр»,  
г. Москва, Российская Федерация,  
e-mail: zdokzla@mail.ru,  
ORCID: 0009-0000-8760-9502

**Сосков Михаил Николаевич**, кандидат экономических наук, начальник отдела, Управление военных представительств Министерства обороны России, г. Москва, Российская Федерация,  
e-mail: post2204@mail.ru,  
ORCID: 0009-0005-7117-6243

**Yaroslav I. Teryukhov**, Candidate of Sciences (Economics), Head of the Center for Operational Management of the Defense-Industrial Complex, Deputy General Director, All-Russian Research Institute "Center", Moscow, Russian Federation, e-mail: zdokzla@mail.ru, ORCID: 0009-0000-8760-9502

**Mikhail N. Soskov**, Candidate of Sciences (Economics), Head of Department, Directorate of Military Representatives, Ministry of Defense of Russia, Moscow, Russian Federation, e-mail: post2204@mail.ru, ORCID: 0009-0005-7117-6243