Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования «Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского»

На правах рукописи

Новоспасская Екатерина Дмитриевна

РАЗВИТИЕ ИНСТРУМЕНТОВ ФОРМИРОВАНИЯ И ПЛАНИРОВАНИЯ УЧАСТИЯ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ В ГОСУДАРСТВЕННОМ ЗАКАЗЕ

Специальность 5.2.3 – Региональная и отраслевая экономика (экономика промышленности)

ДИССЕРТАЦИЯ
на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Научный руководитель:
доктор экономических наук, профессор
Трофимов Олег Владимирович

Нижний Новгород - 2026

Содержание

ВВЕДЕНИЕ 3
ГЛАВА I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ГОСУДАРСТВЕННЫМ ЗАКАЗОМ В ПРОМЫШЛЕННОСТИ 14
1.1. Государственный заказ в промышленности: содержание понятия, причины его возникновения и функции 14
1.2. Факторы результативности управления системой государственного заказа в промышленности 39
1.3. Механизмы контроля государственного заказа в промышленности в современных условиях 53
ГЛАВА 2. ПРОБЛЕМЫ И РИСКИ ФОРМИРОВАНИЯ УЧАСТИЯ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ В ГОСУДАРСТВЕННОМ ЗАКАЗЕ 70
2.1. Проблемы участия промышленных предприятий в государственном заказе 70
2.2. Специфика государственного заказа как фактор планирования участия промышленных предприятий 82
2.3. Риски формирования и участия промышленных предприятий в государственном заказе и их классификация 92
ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА КОМБИНИРОВАННЫХ ИНСТРУМЕНТОВ ФОРМИРОВАНИЯ И ПЛАНИРОВАНИЯ УЧАСТИЯ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ В ГОСУДАРСТВЕННОМ ЗАКАЗЕ 108
3.1. Организационное обеспечение готовности промышленного предприятия к участию в государственном заказе 108
3.2. Комбинированная методика оценки готовности предприятий промышленного комплекса исполнить государственный заказ 120
3.3. Методика многокритериальной оценки экономической надежности предприятия-исполнителя в системе государственного заказа 140
ЗАКЛЮЧЕНИЕ 156
СПИСОК ИНФОРМАЦИОННЫХ ИСТОЧНИКОВ 162

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. В большинстве развитых стран применяются смешанные модели экономики, предполагающие государственное регулирование ключевых процессов. Особое место среди сфер государственного вмешательства занимает промышленность, где через механизм государственного заказа (ГЗ) обеспечиваются национальная безопасность, обороноспособность и стратегическое развитие страны.

В условиях геополитической нестабильности, санкционного давления и перехода к новому технологическому укладу роль государственного заказа в промышленности существенно возрастает Система государственного заказа, охватывающая закупки на сумму более 28 трлн руб. в год (около 25% ВВП страны), является ключевым инструментом реализации бюджетной, промышленной и социальной политики.

Анализ практики выявляет системные проблемы: рост доли закупок у единственного поставщика (с 18% до 21% в 2025 году), снижение конкуренции (2,51 заявки на закупку), кризис неплатежей (рост жалоб малого бизнеса на 141%), высокий уровень нарушений (24% проверенных процедур). Особую остроту эти проблемы приобретают в промышленном секторе, где ГЗ выступает важнейшим фактором технологического развития и импортозамещения. В этих условиях возникает объективная потребность в разработке инструментов планирования участия промышленных предприятий в ГЗ, позволяющих повысить эффективность использования бюджетных ресурсов и обеспечить надёжность системы контрактных обязательств.

Степень разработанности темы исследования. Теоретические и методологические основы государственного заказа исследованы в работах отечественных и зарубежных ученых. Значительный вклад в развитие теории государственных закупок внесли: Л.Г. Каранатова, И.И. Смотрицкая, А.Н. Асаул, В.А. Кощеев, А.С. Погорельцев, С.С. Шувалов, А.И. Зайцева, А.В. Масленников и др.

Вопросы управления рисками в системе государственного заказа рассматривались в трудах Ю.В. Кузнецова, О.А. Фирсовой, Е.В. Попова, А.В. Буркова. Проблемы ценообразования и экономической эффективности государственных закупок исследованы в работах В.В. Герасименко, Т.Г. Морозовой, Н.А. Львовой.

Однако, несмотря на значительное количество научных публикаций, посвященных отдельным аспектам функционирования системы государственного заказа, комплексное исследование проблем формирования и исполнения государственного заказа в промышленности в условиях современной экономической нестабильности, санкционного давления и цифровой трансформации остается недостаточно разработанным. Недостаточно внимания уделено разработке комбинированных инструментов планирования, позволяющих предприятию оценивать готовность и экономическую надёжность участия в ГЗ, а также выявлению корреляционных зависимостей между ключевыми параметрами системы.

Цель и задачи исследования. Целью диссертационного исследования является разработка теоретических положений и комбинированных инструментов формирования и планирования участия промышленных предприятий в государственном заказе, направленных на повышение эффективности использования бюджетных ресурсов и обеспечение надёжности системы контрактных обязательств. Достижение поставленной цели потребовало решения следующих **задач:**

1. Уточнить содержание понятия «государственный заказ» как экономико-правового института и внешнего параметра внутрифирменного планирования; систематизировать факторы результативности управления по стадиям контрактного цикла.

2. Исследовать эволюцию нормативно-правового регулирования ГЗ в России и обосновать целесообразность применения комбинированного подхода к его формированию.

3. Проанализировать современные проблемы формирования и реализации государственного заказа в промышленности, выявить ключевые риски и разработать корреляционно-регрессионную модель зависимости ключевых параметров системы.

4. Разработать классификацию рисков в системе государственного заказа и предложить модель управления рисками, а также методический подход к оценке готовности и экономической надёжности предприятий-исполнителей.

5. Разработать комбинированные инструменты оценки готовности предприятий и их экономической надёжности, апробировать их в деятельности промышленного предприятия.

6. Разработать Единый алгоритм формирования и оценки участия предприятия в государственном заказе как инструмент внутрифирменного планирования.

Объектом исследования является система государственного заказа в российской промышленности.

Предметом исследования выступают организационно-экономические отношения, возникающие в процессе формирования и исполнения государственного заказа, а также комбинированные инструменты внутрифирменного и стратегического планирования участия промышленных предприятий в Государственном заказе.

Теоретическая и методологическая основа исследования. Теоретическую базу работы образуют фундаментальные труды российских и зарубежных исследователей в сфере экономической теории, государственного управления, теории контрактных отношений и риск-менеджмента, а также нормативные правовые акты, регламентирующие государственные закупки в Российской Федерации.

Методологическую основу исследования формирует системный подход, а также совокупность методов: логического, сравнительного, экономико-

статистического и корреляционного анализа, экспертных оценок и экстраполяции трендов. Кроме того, для приведения разнородных показателей к сопоставимому виду применяется обобщённая функция желательности Харрингтона.

Информационную базу исследования составили данные Министерства финансов РФ, Федеральной антимонопольной службы РФ, Федерального казначейства, Стокгольмского международного института исследований проблем мира (SIPRI), Международного института стратегических исследований (IISS), аналитические материалы, статистические сборники, а также результаты апробации разработанных методик на промышленном предприятии.

Научная новизна результатов исследования. Научная новизна диссертационного исследования заключается в разработке теоретических положений и комбинированных инструментов формирования и планирования участия промышленных предприятий в государственном заказе, позволяющих повысить эффективность использования бюджетных ресурсов и обеспечить надёжность системы контрактных обязательств.

Наиболее существенные результаты, обладающие научной новизной:

1. Уточнено содержание понятия «государственный заказ» как комплексного экономико-правового института и внешнего параметра внутрифирменного планирования; разработана динамическая классификация факторов результативности по стадиям контрактного цикла.

Государственный заказ, в отличие от традиционных процедурных определений, раскрывается как системный инструмент реализации промышленной, инновационной и социальной политики государства и одновременно как внешний параметр внутрифирменного и стратегического планирования промышленного предприятия. Систематизированы факторы результативности управления ГЗ по стадиям контрактного цикла (заключение, исполнение, контроль) с выделением институциональных, информационных, кадровых, фи-

нансово-экономических, производственных, организационных и технологических факторов. В отличие от статичных классификаций предложена динамическая классификация, позволяющая дифференцированно подходить к разработке систем плановых показателей и управления рисками на каждой стадии.

2. Предложена и обоснована типология методов формирования государственного заказа; доказана рациональность комбинированного метода.

Обоснована типология методов формирования государственного заказа (программно-целевого, риск-ориентированного, проектно-инвестиционного) с выделением их преимуществ, недостатков и условий эффективного применения на основе систематизации эволюции нормативно-правового регулирования ГЗ в России от XIV века до настоящего времени (выделены 5 этапов). Новизна подхода заключается в системном сравнении методов по единой системе критериев (состав данных, учёт инфляции, ценообразование, целевые критерии). **Доказана** рациональность комбинированного метода, объединяющего достоинства трёх подходов и основанного на синтезе экспертных оценок для идентификации рисков и значимости целей и экстраполяционных методов для прогноза динамики затрат и доходов, что позволяет вырабатывать интегральные критерии эффективности.

3. Систематизация актуальных проблем формирования и исполнения государственного заказа в промышленности; разработана многофакторная корреляционно-регрессионная модель зависимости ключевых параметров системы ГЗ и обоснована гипотеза о «бюджетном навесе».

Выявлены и систематизированы актуальные проблемы формирования и исполнения государственного заказа в промышленности, объединённых в 4 группы: структурные (увеличение доли закупок у единственного поставщика с 18% до 21%), операционные (падение конкуренции до 2,51 заявки), регуляторные (разбалансированность 44-ФЗ и 223-ФЗ), институциональные (низкая результативность общественного контроля - 74% обсуждений проходят без участников). Разработана многофакторная корреляционно-регрессионная модель зависимости ключевых параметров системы ГЗ. На основе данных за

2015–2025 гг. выявлены системные взаимосвязи: влияние монетарной политики на кризис неплатежей, трансформация бюджетного дефицита в накопление запасов, зависимость доходов бюджета от нефтяной конъюнктуры. Обоснована гипотеза о «бюджетном навесе» как факторе накопления запасов.

4. Разработаны классификация рисков, матричная модель управления рисками, а также методический подход к оценке готовности и экономической надёжности предприятий-исполнителей.

Сформирована матричная модель управления рисками (3×3), опирающаяся на два критерия - вероятность наступления рисков и существенность их последствий, а также разработан методический подход к оценке готовности и экономической надёжности предприятий-исполнителей государственного заказа. Модель предусматривает выделение 9 зон и соответствующих стратегий управления (от «контроль не требуется» до «необходим усиленный контроль») и базируется на авторской классификации рисков, охватывающей 7 категорий (природно-естественные, финансово-экономические, социальные, политические, законодательные, организационно-управленческие, технико-технологические) и 13 групп рисков. В отличие от «релейно-дихотомических» подходов модель позволяет учитывать промежуточные состояния и дифференцировать подходы к контролю. Комбинированная методика оценки готовности предприятия к исполнению ГЗ отличается объединением критериев выполнения контрактных обязательств, рациональности использования ресурсов, рисков нерационального использования ресурсов и возможностей повышения эффективности в единую систему оценки, дополненную анализом динамики показателей предприятия.

5. Разработаны комбинированные инструменты оценки готовности и экономической надёжности предприятий и проведена их апробация в деятельности промышленного предприятия.

Апробация в АО «ПКО «Теплообменник» подтвердила практическую применимость инструментов: коэффициент готовности составил 1,00 (высо-

кий уровень), коэффициент рациональности — 1,05 (средний уровень), интегральный коэффициент экономической надёжности — 0,693 (уровень «выше среднего»); выявлены резервы повышения эффективности на 12%. В отличие от теоретических разработок, не прошедших практической проверки, предложенные методики апробированы на реальном предприятии, что подтверждает их достоверность и практическую значимость.

6. Разработан единый алгоритм формирования и оценки участия предприятия в государственном заказе как инструмент внутрифирменного планирования. Назначение алгоритма – согласование государственных потребностей с возможностями промышленного предприятия, выявление ограничений исполнения контрактных обязательств, предупреждение рисков и оценка результатов использования ресурсов. Алгоритм встраивается в систему внутрифирменного и стратегического планирования предприятия и обеспечивает последовательное применение разработанных инструментов на разных стадиях контрактного цикла. Отличие алгоритма – не простое перечисление отдельных инструментов, а установление логической последовательности их применения: результаты оценки готовности позволяют выявить первоначальные ограничения; анализ рисков определяет потенциальные угрозы исполнению; оценка экономической надёжности характеризует способность предприятия устойчиво достигать требуемых результатов; итоговый контроль формирует информационную основу для корректировки последующих плановых решений.

Теоретическая значимость исследования. Теоретическая значимость диссертационного исследования заключается в развитии теоретических положений о сущности, функциях и особенностях государственного заказа в промышленности; обосновании комбинированного подхода к формированию государственного заказа; разработке корреляционной модели зависимости ключевых параметров системы от бюджетных возможностей, монетарной политики и внешнеэкономической конъюнктуры; развитии методических подходов к классификации рисков и управлению ими; совершенствовании методов оценки готовности и экономической надежности предприятий-исполнителей.

Внедрение и использование результатов исследования. Результаты исследования используются в учебном процессе ФГБОУ ВО «Нижегородский государственный архитектурно-строительный университет» при преподавании дисциплин «Управление наукоёмким производством» и «Управление риском и страхование».

В образовательном процессе используются: авторская классификация факторов результативности ГЗ; сравнительный анализ методов его формирования; комбинированная методика оценки готовности предприятия к исполнению ГЗ; матричная модель оценки рисков (3×3); методика многокритериальной оценки экономической надёжности предприятия-исполнителя.

Использование указанных материалов позволяет рассматривать вопросы государственного заказа во взаимосвязи с задачами производственного планирования, управления ресурсами и оценки рисков промышленного предприятия, что подтверждается внедрением результатов диссертационного исследования в учебный процесс.

Практическая значимость исследования заключается в возможности применения разработанных теоретических и методических положений для повышения обоснованности решений при формировании и планировании участия предприятия в государственном заказе. Предложенный инструментарий позволяет комплексно учитывать производственные, организационные, ресурсные и экономические возможности потенциального исполнителя, выявлять риски нарушения контрактных обязательств, оценивать экономическую надёжность предприятия и определять резервы повышения эффективности использования ресурсов.

Положения, выносимые на защиту:

1. Уточнённое понятие «государственный заказ» как комплексного экономико-правового института и внешнего параметра внутрифирменного планирования; динамическая классификация факторов результативности по стадиям контрактного цикла.

2. Типология методов формирования государственного заказа и обоснование комбинированного метода.

3. Систематизация актуальных проблем формирования и исполнения государственного заказа в промышленности Многофакторная корреляционно-регрессионная модель зависимости ключевых параметров системы ГЗ и гипотеза о «бюджетном навесе».

4. Классификация рисков, матричная модель управления рисками, а также методический подход к оценке готовности и экономической надёжности предприятий-исполнителей.

5. Комбинированные инструменты оценки готовности и экономической надёжности предприятий, апробированные в деятельности промышленного предприятия.

6. Единый алгоритм формирования и оценки участия предприятия в государственном заказе как инструмент внутрифирменного планирования.

Степень достоверности и апробация результатов. Достоверность результатов исследования обеспечивается использованием репрезентативной информационной базы (официальные данные Минфина РФ, ФАС России, Федерального казначейства, международных организаций), применением апробированных методов исследования (системный анализ, корреляционный анализ, методы экспертных оценок), а также апробацией разработанных методик в деятельности промышленного предприятия.

Основные результаты диссертационного исследования докладывались и обсуждались на международных и всероссийских научно-практических конференциях: «Актуальные проблемы экономики и управления» (Москва, 2024), «Государственное регулирование экономики: теория и практика» (Санкт-Петербург, 2025), «Цифровая трансформация системы государственных закупок» (Казань, 2025), «Промышленная политика в условиях санкционных ограничений» (Екатеринбург, 2026).

Разработанные комбинированные инструменты прошли апробацию в деятельности ряда промышленных предприятий и организаций: АО «ПКО

«Теплообменник»; АО «НПП «Салют»; АО «Концерн ВКО «Алмаз-Антей»; АО «КБ по проектированию судов «Вымпел»; АО «ЦНИИ «Буревестник»; ФГБОУ ВО «ННГАСУ»; АО «АТОМЭНЕРГОПРОЕКТ». О чём имеются соответствующие акты о внедрении. Результаты апробации подтвердили практическую применимость разработанных методик и позволили выявить конкретные резервы повышения эффективности деятельности предприятий.

В частности, в АО «ПКО «Теплообменник» интегральный коэффициент экономической надёжности составил 0,693 (уровень «выше среднего»), выявлены резервы повышения эффективности на 12%.

Публикации. По теме диссертационного исследования опубликовано 17 научных работ общим объёмом 7,5 п.л. (авторский вклад – 5,6 п.л.), в том числе 10 статей в рецензируемых научных изданиях, рекомендованных ВАК Министерства образования и науки РФ.

Соответствие диссертации паспорту научной специальности

Диссертационное исследование соответствует пункту 2.16 «Инструменты внутрифирменного и стратегического планирования на промышленных предприятиях, отраслях и комплексах» паспорта научной специальности 5.2.3 «Региональная и отраслевая экономика» (экономика промышленности).

Соответствие указанному пункту определяется тем, что государственный заказ рассматривается как внешнее ограничение и целевой параметр внутрифирменного и стратегического планирования промышленного предприятия. В работе разработаны инструменты, позволяющие предприятию планировать участие в государственном заказе на всех стадиях контрактного цикла. Разработанные инструменты встраиваются в систему внутрифирменного и стратегического планирования промышленного предприятия и обеспечивают согласование параметров государственного заказа с производственными, ресурсными и финансовыми возможностями предприятия.

Структура и объем диссертации. Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы и приложений. Основной текст диссертации изложен на 187 страницах, включает 44 таблицы, 15 рисунков. Список информационных источников содержит 209 наименований.

Содержание диссертации по главам:

В первой главе «Теоретические основы формирования и планирования участия промышленных предприятий в государственном заказе» рассмотрены содержание понятия «государственный заказ», его функции и особенности; исследована эволюция нормативно-правового регулирования; систематизированы факторы результативности управления; проведен сравнительный анализ методов формирования государственного заказа; обоснован комбинированный метод.

Во второй главе «Проблемы и риски формирования участия промышленных предприятий в государственном заказе» проанализированы современные проблемы системы государственного заказа; выявлены ключевые риски; проведен корреляционный анализ зависимости ключевых параметров системы; разработаны классификация рисков и модель управления ими.

В третьей главе «Разработка комбинированных инструментов формирования и планирования участия промышленных предприятий в государственном заказе» разработаны организационное обеспечение готовности предприятий; комбинированная методика оценки готовности; методика многокритериальной оценки экономической надежности предприятия-исполнителя; а также сформирован единый алгоритм формирования и оценки государственного заказа как инструмент внутрифирменного планирования, проведена апробация разработанных инструментов.

В заключении сформулированы основные выводы и результаты исследования, определены перспективные направления дальнейших исследований.

ГЛАВА I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ГОСУДАРСТВЕННЫМ ЗАКАЗОМ В ПРОМЫШЛЕННОСТИ

1.1. Государственный заказ в промышленности: содержание понятия, причины его возникновения и функции

В настоящее время чисто рыночная модель хозяйствования не используется ни в одной стране мира. Рыночный механизм, эффективно распределяя ресурсы, тем не менее не лишён недостатков: он не в состоянии самостоятельно преодолеть инфляцию, безработицу, загрязнение окружающей среды, а также обеспечить социальную справедливость, что обусловлено различиями в физических и интеллектуальных способностях членов общества[1] [1, с. 75]. Именно поэтому большинство развитых государств применяет смешанные модели, в рамках которых экономические процессы и отношения подлежат государственной регламентации и регулированию.

Одной из приоритетных областей, требующих государственного вмешательства, выступает обеспечение национальной безопасности, обороноспособности и стратегического развития страны, в том числе посредством механизма государственного заказа (ГЗ) в промышленности. В условиях геополитической нестабильности и санкционного давления значимость задачи совершенствования нормативно-правового регулирования и критериев эффективности ГЗ заметно усиливается[2] [1, с. 76; 4].

В российской практике правовые основы государственного регулирования отношений, связанных с формированием, размещением и выполнением государственного заказа, устанавливаются системой федеральных законов. Основополагающим законом, регулирующим закупки для государственных и

---

[1] Зайцева, А.И. Государственный заказ как инструмент реализации функций государства в экономике / А.И. Зайцева // Вестник евразийской науки. – 2024. – Т. 16, № 1. – С. 75-80. – URL: https://esj.today/PDF/18ECVN124.pdf (дата обращения: 16.03.2026). С 5

[2] Там же, С.76

Масленников, А.В.** Государственный заказ в системе обеспечения национальной безопасности / А.В. Масленников // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. – 2023. – Т. 19, № 4 (421). – С. 648-667.

муниципальных нужд, является Федеральный закон от 05.04.2013 № 44-ФЗ «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд». Для отдельных видов юридических лиц действует Федеральный закон от 18.07.2011 № 223-ФЗ «О закупках товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц»[3] [1, с. 78; 7]. Эти документы определяют основные принципы и методы государственного регулирования цен на продукцию, закупаемую для государственных нужд. Для отдельных видов юридических лиц действует Федеральный закон от 18.07.2011 № 223-ФЗ «О закупках товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц»[3] [1, с. 78; 7]. Кроме того, специфика закупок продукции военного и двойного назначения регулируется Федеральным законом от 29.12.2012 № 275-ФЗ «О государственном оборонном заказе», который выступает сегментом государственного заказа. Указанные документы определяют основные принципы и методы государственного регулирования цен на продукцию, закупаемую для государственных нужд. В нормативных правовых актах подробно отражены суть и понятие государственного заказа, перечислены участники и раскрыты виды расчётов между ними.

Государственный заказ — это поставка товаров, выполнение работ, оказание услуг для федеральных нужд в целях обеспечения обороны и безопасности страны, а также для реализации социально-экономических программ, развития инфраструктуры и выполнения международных обязательств[4] [1, с. 76].

Понятие государственного заказа тесно связано с категорией «государственные нужды», под которой понимаются потребности Российской Федерации или её субъектов в товарах, работах и услугах, обеспечиваемые за счёт бюджетных средств и необходимые для реализации функций и полномочий государства [1, с. 77].

Государственный заказ представляет собой систему отношений между

---

[3] Зайцева, А.И. Государственный заказ как инструмент реализации функций государства в экономике / А.И. Зайцева // Вестник евразийской науки. – 2024. – Т. 16, № 1. – С. 75-80. – URL: https://esj.today/PDF/18ECVN124.pdf (дата обращения: 16.03.2026).

[4] Там же С. 76

государственными и муниципальными заказчиками, участниками закупок, контролирующими и регулирующими органами, финансовыми организациями и инфраструктурными элементами, возникающих в процессе планирования, определения поставщика, заключения и исполнения государственного контракта.



Рисунок 1.1 – Схема отношений между участниками государственного заказа

В системе государственного заказа заказчиками выступают государственные и муниципальные органы власти, казённые учреждения, а также иные заказчики, предусмотренные законодательством о контрактной системе. В соответствии с Федеральным законом № 44-ФЗ закупки осуществляются федеральными, региональными и муниципальными заказчиками. В рамках Федерального закона № 223-ФЗ заказчиками также являются государственные корпорации, компании с государственным участием, публично-правовые компании, автономные учреждения и другие организации, предусмотренные законодательством.

Процесс государственного заказа начинается с этапа планирования, в рамках которого заказчики формируют и размещают плановые документы. Далее осуществляется определение поставщика (подрядчика, исполнителя)

посредством проведения предусмотренных законодательством закупочных процедур, в том числе электронных торгов. На данном этапе рассматриваются заявки участников закупок, определяется победитель и принимается решение о заключении контракта.

Важную роль в организации закупочного процесса играет инфраструктура электронных закупок, включающая Единую информационную систему (ЕИС), Единый реестр участников закупок (ЕРУЗ), операторов электронных торговых площадок (ЭТП) и электронные торговые площадки. ЕИС обеспечивает публикацию извещений и документации о закупках, размещение информации о контрактах и доступ к сведениям о закупочной деятельности. ЕРУЗ предназначен для регистрации участников закупок, а операторы ЭТП обеспечивают техническое проведение электронных процедур, регистрацию участников и подачу заявок. Дополнительным элементом системы государственного заказа является Реестр недобросовестных поставщиков (РНП), который ведётся в рамках Единой информационной системы. В данный реестр включаются сведения о поставщиках (подрядчиках, исполнителях), уклонившихся от заключения контракта, а также о лицах, контракты с которыми были расторгнуты по основаниям, предусмотренным законодательством. Ведение РНП направлено на обеспечение добросовестной конкуренции, повышение ответственности участников закупок и снижение рисков ненадлежащего исполнения контрактных обязательств. Контроль за соблюдением порядка включения сведений в реестр осуществляется ФАС России.

После определения поставщика осуществляется заключение государственного контракта между заказчиком и победителем закупки. На этапе исполнения контракта поставщик обеспечивает поставку товаров, выполнение работ или оказание услуг в соответствии с установленными условиями. Участниками закупок со стороны поставщиков могут выступать юридические лица, индивидуальные предприниматели, физические лица, в том числе самозанятые граждане, а также иностранные лица. В процессе исполнения контрактов

также могут участвовать специализированные организации, привлекаемые заказчиками для выполнения отдельных функций в рамках закупочной деятельности.

Особое место в системе государственного заказа занимают банковские организации, обеспечивающие финансовую составляющую закупочного процесса. Банки осуществляют выдачу независимых гарантий, используемых в качестве обеспечения заявок, исполнения контрактов и гарантийных обязательств. Кроме того, они участвуют в финансовом обеспечении закупок и проведении расчётов между участниками контрактных отношений.

Контроль и регулирование государственного заказа осуществляют специализированные государственные органы, каждый из которых выполняет определённые функции:

1. Федеральная антимонопольная служба (ФАС России) осуществляет контроль за соблюдением законодательства о контрактной системе и законодательства о закупках отдельными видами юридических лиц, рассматривает жалобы участников закупок и контролирует соблюдение требований конкурентных процедур.

2. Федеральное казначейство осуществляет казначейское сопровождение в предусмотренных законодательством случаях, ведение реестра контрактов, а также контрольные и финансовые функции в пределах установленных полномочий.

3. Министерство финансов Российской Федерации участвует в формировании и реализации государственной политики, нормативно-правовом регулировании и совершенствовании системы закупок в пределах своей компетенции.

4. Счётная палата Российской Федерации осуществляет внешний государственный аудит и контроль за эффективностью и целевым использованием бюджетных средств.

Таким образом, система государственного заказа представляет собой взаимодействие нескольких групп участников: государственных и муници-

пальных заказчиков, поставщиков, контролирующих и регулирующих органов, банковских организаций, специализированных организаций и операторов информационно-технологической инфраструктуры. Их взаимодействие охватывает все основные этапы закупочного процесса — от формирования потребности и планирования закупки до заключения и исполнения контракта.

При этом эффективность государственного заказа обеспечивается не только взаимодействием перечисленных участников, но и соблюдением установленных законодательством требований к проведению закупочных процедур, обеспечению контрактных обязательств, финансовым расчётам и контролю за использованием бюджетных средств.

На рисунке 1.2 отражен процесс формирования государственного заказа: нормативная правовая база, состав и основные критерии. На рисунке 1.3 показан состав ГЗ.

Согласно ч. 1 ст. 16 Федерального закона от 05.04.2013 № 44-ФЗ, планирование закупок осуществляется посредством формирования, утверждения и ведения планов-графиков. Закупки, не предусмотренные планами-графиками, не могут быть осуществлены. План-график формируется на основе: Закона (решения) о бюджете на очередной финансовый год и плановый период — федерального, регионального или местного. Лимитов бюджетных обязательств (ЛБО), доведённых до государственного (муниципального) заказчика. Плана финансово-хозяйственной деятельности (ПФХД) — для бюджетных, автономных учреждений и унитарных предприятий. Бюджетных ассигнований и обоснований (при необходимости). На основании этих документов заказчик формирует план-график закупок, в котором указываются: перечень закупаемых товаров, работ, услуг; объёмы и сроки закупок; объём финансового обеспечения на соответствую-	**Состав государственного заказа.** Государственный заказ в широком смысле охватывает закупки товаров, работ и услуг, необходимых для обеспечения государственных и муниципальных нужд. В отличие от государственного оборонного заказа, состав которого ограничен продукцией военного и двойного назначения, государственный заказ включает: поставки товаров (в том числе медицинского оборудования, компьютерной техники, транспортных средств, продуктов питания); выполнение работ (строительство, реконструкция, ремонт, благоустройство); оказание услуг (медицинские, образовательные, транспортные, услуги связи, охраны). Конкретный перечень закупаемых товаров, работ и услуг определяется государственным заказчиком в плане-графике закупок на основе бюджетных ассигнований и лимитов бюджетных обязательств. Особенности состава государственного оборонного заказа как сегмента ГЗ устанавливаются отдельно
Критерии: Государственный заказ формируется исходя из основных показателей государственного заказа	

Рисунок 1.2 – Типовые составляющие государственных заказов

Подводя итог анализу типовых составляющих государственных заказов, следует отметить, что ГЗ представляет собой не просто совокупность закупок, а сложный экономико-правовой институт. Он включает в себя как стандартные процедуры 44-ФЗ, так и специальные режимы (например, ГОЗ по 275-ФЗ). Такая структурная неоднородность формирует внешнюю среду неопределенности для предприятия. Именно поэтому для эффективного планирования своего участия в ГЗ промышленным предприятиям требуются комбинированные инструменты, учитывающие специфику каждого сегмента: от оценки бюджетных лимитов до анализа специфических рисков исполнения оборонных контрактов

Нормативное регулирование ГЗ в современных российских условиях схематично показано на рисунке 1.4. Следует выделить основополагающие законы (№ 44-ФЗ, № 275-ФЗ, № 223-ФЗ), Постановления Правительства Российской Федерации, а также ведомственные приказы.

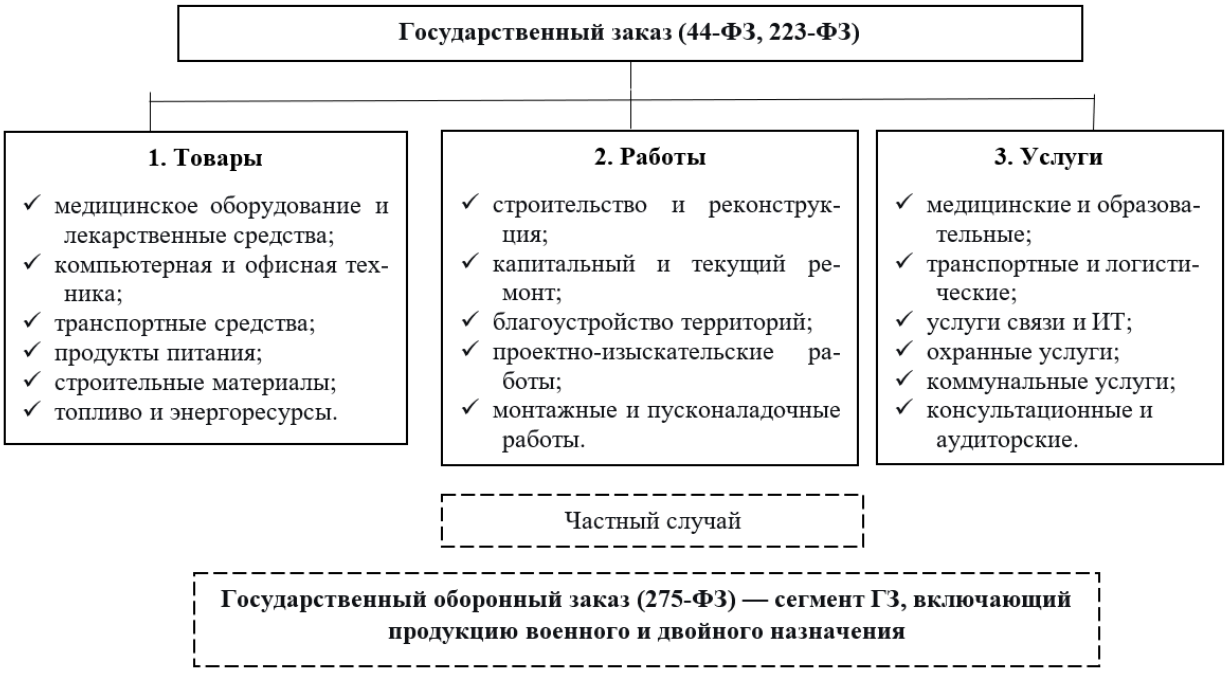


Рисунок 1.3 – Состав государственного заказа

Государственный заказ представляет собой комплексную систему обеспечения государственных потребностей, включающую закупку товаров, выполнение работ и оказание услуг. Представленная классификация позволяет разграничить основные направления его реализации и учитывать отраслевую

специфику при выборе инструментов формирования и исполнения заказа. При этом выделение государственного оборонного заказа в качестве особого сегмента обусловлено его целевым назначением, спецификой нормативно-правового регулирования и повышенными требованиями к надежности исполнения обязательств. Следовательно, результативность государственного заказа определяется не только обоснованностью планирования и выбора исполнителей, но и согласованностью всех этапов контрактного цикла, а также соответствием возможностей предприятий принимаемым обязательствам.

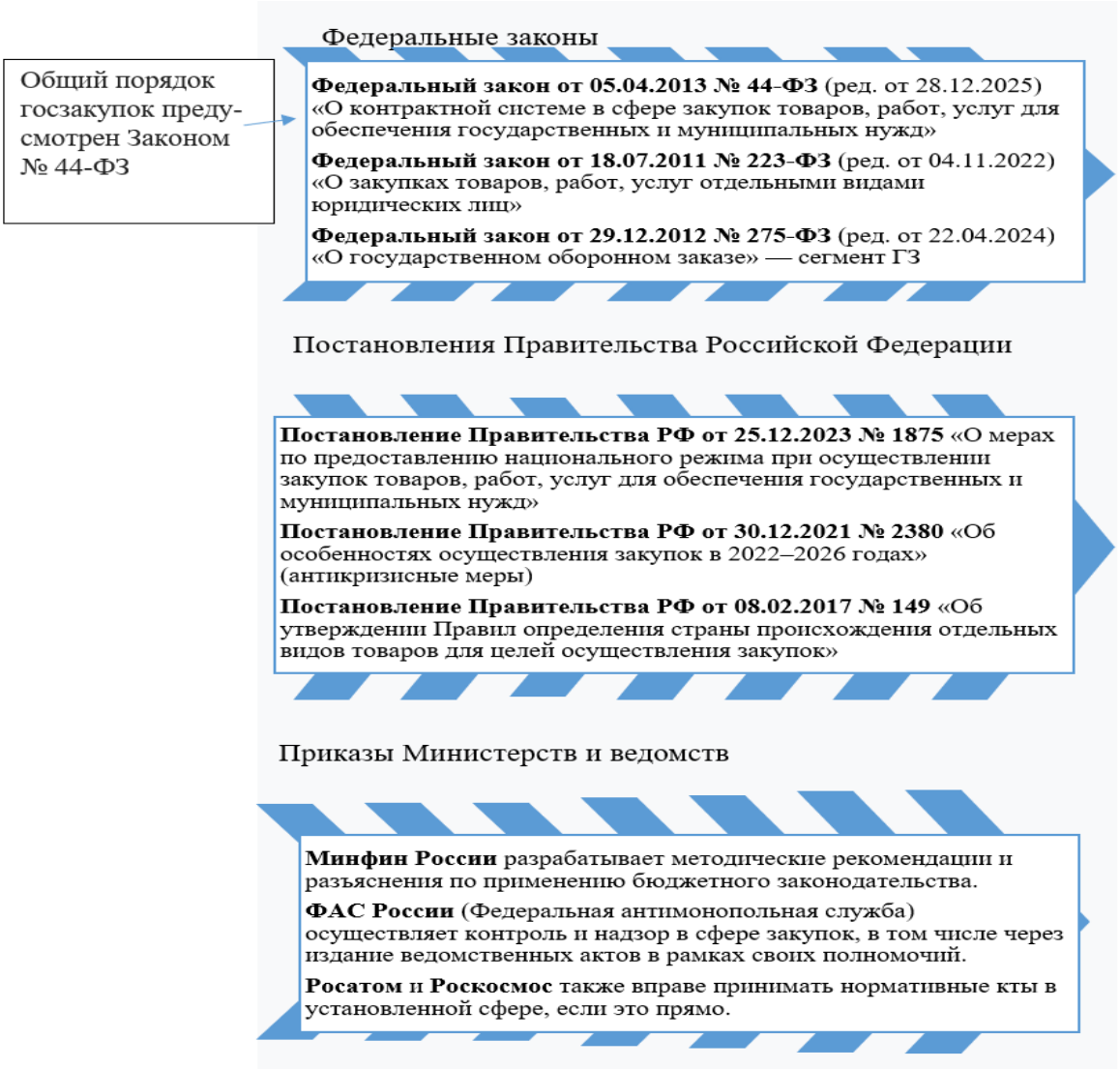


Рисунок 1.4 - Нормативное регулирование ГЗ в Российской Федерации

В российской экономике инструменты государственного заказа имеют давнюю историю применения. Уже в XIV веке на государственном уровне регулировались отдельные аспекты исполнения заказов для государственных

нужд, хотя сам термин «госзаказ» в его современном значении тогда не использовался. Поэтому представляется важным проследить, как изменялось понимание ГЗ и критериев оценки его эффективности вплоть до настоящего времени.

В таблице 1.1 представлены результаты систематизации нормативных правовых документов, регулирующих сферу ГЗ в период с XIV по XXI век.

Таблица 1.1 - Эволюция нормативно-правового регулирования ГЗ и критериев оценки его эффективности

№	Источник	Содержание регулирования	Критерии эффективности
1	Переяславская летопись, 1346 г.	Отдельные положения, регламентирующие размещение заказов для нужд государства	Публичность
2	«Указ о подрядной цене на доставку в Смоленск муки и сухарей», 1654 г.	Первая попытка государственного регулирования действий экономических субъектов в сфере поставок для госнужд	Гласность; опубликование условий; конкурсный порядок поиска исполнителей
3	Указ «О вызове подрядчиков для делания пороха», 1714 г.	Алгоритмизация поиска поставщиков для выполнения ГЗ, формирование принципов деятельности участников	Публичность, регламентация деятельности участников
4	«Регламент об управлении Адмиралтейства и верфи…», 1722 г.	Принцип гласности процедур госзакупок — требование формирования объявления с условиями	Гласность, конкуренция, антикоррупционные меры
5	«Регламент Коммерц-Коллегии», 1732 г.	Регламентация порядка информирования о торгах, заявках, выборе победителя, требование справки об отсутствии задолженности	Аукционный порядок определения победителя
6	Учреждение о губерниях, 1755 г.	Приоритет закупок для госнужд у локальных (местных) производителей	Поддержка локальных производителей, снижение транспортных затрат
7	«Устав о провианте для продовольствия войск», 1802 г.	Введение справочных цен для формирования госзаказов, регламентация порядка определения цены	Применение справочных цен повышает результативность контроля
8	Указ «Об отдаче… подрядов в разные руки по частям», 1815 г.	Разделение крупных заказов на части (аналог современных лотов)	Снижение и диверсификация рисков
9	«Положение о подрядах и поставках», 1900 г.	Различные способы реализации госзакупок: торги, смешанные форматы, аукцион	Разнообразие способов закупок
10	«Положение о государственных подрядах и поставках», 1921 г.	Регламентация взаимоотношений между заказчиками и поставщиками	Введение уголовной ответственности (снижение рисков неисполнения)

11	Декрет СНК РСФСР «О государственных подрядах и поставках», 1921 г.	Публичные торги, неустойка, предварительный залог (10%)	Публичность торгов, экономические инструменты управления (неустойка, залог)
12	Постановление Совета министров СССР «О порядке формирования государственных заказов на 1989 и 1990 годы», 1988 г.	Принципы формирования госзаказов, приоритет конкурсной основы	Конкурс как основа определения исполнителя
13	Федеральный закон от 05.04.2013 № 44-ФЗ «О контрактной системе…»	Объединение норм осуществления закупок для государственных и муниципальных нужд	Общность норм регулирования госзакупок
14	Федеральный закон от 18.07.2011 № 223-ФЗ «О закупках товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц»	Регулирование закупок государственных корпораций, естественных монополий, унитарных предприятий	Расширение сферы регулирования, гибкость процедур
15	Постановление Правительства РФ от 25.12.2023 № 1875 «О мерах по предоставлению национального режима…»	Механизмы защиты российских поставщиков (запрет на закупки иностранной продукции, ценовые преференции)	Поддержка импортозамещения, стимулирование национальных производителей
16	Постановление Правительства РФ от 30.12.2021 № 2380 «Об особенностях осуществления закупок в 2022–2026 годах»	Антикризисные меры: упрощение процедур, дополнительные случаи закупок у единственного поставщика	Гибкость системы, оперативность реагирования на санкционное давление
17	Приказ Минфина России от 04.06.2018 № 69н «Об утверждении Порядка формирования и ведения плана-графика закупок»	Регламентация планирования закупок, формирование плана-графика	Прозрачность планирования, обоснованность закупок

Источник: составлено автором на основе 44-ФЗ, 223-ФЗ, 1875, 2380, приказов Минфина.

Из таблицы 1.1 видно, что нормативно-правовое регулирование государственного заказа прошло длительный путь развития: от отдельных положений о публичности в XIV–XVIII вв. через внедрение конкурсных механизмов в XIX–XX вв. к созданию полноценной контрактной системы в XXI в. Ключевыми критериями эффективности на разных этапах выступали публичность, конкурентность, экономия бюджетных средств, качество продукции и сроки исполнения. В современный период к ним добавляются импортозамещение, гибкость системы и прозрачность планирования.

Россия обладает многовековым опытом управления государственным заказом и накопила в этой сфере значительную практику. В таблице 1.1 показано, как менялась значимость различных критериев эффективности ГЗ в разные исторические периоды. Причины возникновения ГЗ:

– кейнсианская практика регулирования экономики (государственные закупки выступают инструментом поддержки национальных производителей,

развития инфраструктуры и информационного производства, проведения НИОКР и внедрения новой техники и технологий, регулирования отраслевой и региональной структуры экономики, а также поддержки малого бизнеса) [1, с. 76];

– решение проблемы обеспечения обороноспособности и национальной безопасности государства;

– необходимость реализации крупномасштабных инвестиционных проектов, неподъемных для частного капитала [9];

– проблема повышения эффективности расходования ресурсов, выделяемых из бюджета: государственный заказ предполагает конкурсные процедуры размещения средств, что в большей степени отвечает принципам социально-рыночной экономики, чем прямое выделение ресурсов конкретному субъекту.

Тип модели экономической системы выступает одним из факторов, определяющих формирование и развитие системы ГЗ, поскольку от него зависят цели и задачи государственного заказа, а также критерии оценки его эффективности.

В таблице 1.2 представлена сравнительная характеристика вариантов реализации ГЗ в зависимости от модели экономической системы.

Таблица 1.2 — Сравнительная характеристика вариантов реализации государственного заказа в зависимости от модели экономической системы

Модель экономической системы	**Достоинства**	**Недостатки**
Планово-централизованная экономика	Централизация и единое управление всех ресурсов на достижение государственных целей; возможность быстрого достижения поставленных задач	Неразвитость сферы гражданского производства; неэффективность расходования ресурсов (отсутствие конкуренции при распределении); затратный характер экономики
Чисто рыночная экономика	—	Государственный заказ как системный институт не существует в данной модели; перекос всей модели в сферу гражданского производства; недофинансирование общественно значимых задач

Социально-рыночная экономика	Конкурсная процедура распределения средств (наличие конкурентного механизма); гласность; публичность; ориентация на общественно значимые результаты	Более длительные сроки достижения целей по сравнению с централизованной моделью; коррупционные риски в системе управления ГЗ

Источник: составлено автором.

Из таблицы 1.2 следует, что модель экономической системы определяет специфику и содержание формирования и исполнения государственного заказа. Критерии результативности системы ГЗ в разных моделях также существенно различаются. Так, в планово-централизованной экономике приоритетно достижение плановых целей при второстепенном учёте объёмов затраченных ресурсов; в чисто рыночной модели доминируют экономические показатели эффективности; в социально-рыночной приоритет смещается в направлении достижения общественно значимых результатов [1, с. 78].

Для настоящего исследования наиболее релевантной является социально-рыночная модель, поскольку она, с одной стороны, сохраняет конкурентные механизмы и публичность ГЗ, а с другой — ориентирует систему на достижение общественно значимых результатов. Именно в рамках этой модели становится возможным планирование участия предприятия в ГЗ: предприятие действует в конкурентной среде, но при этом учитывает государственные приоритеты и социальные обязательства.

Таблица 1.3 – Использование механизмов финансирования инновационных и инвестиционных проектов в различных странах

Преимущественно государственное финансирование	Смешенные модели финансирования	Преимущественно частное финансирование
Китай Однако сложилась устойчивая тенденция ежегодного сокращения объемов государственного финансирования	В Польше существуют два вида финансирования - государственное - для так называемых «заказанных» проектов, которые имеют государственное значение (государство берет на себя ответственность за «их реализацию), и целевое, которое осуществляется за счет государственного бюджета (50%) и производственных субъектов-заказчиков, которые используют созданные нововведения» [133]	США, Япония, ФРГ, Франция и Великобритания. Они затрачивают на «собственные исследования около 80% мировых ассигнований в науку и концентрируют свыше 50% занятого научного персонала» [133]

Анализ данных, представленных в таблице 1.3, показывает, что в мировой практике сложились различные модели финансирования инноваций — от преимущественно государственных до частных. Однако независимо от модели, ключевым инструментом стимулирования инновационного развития выступает система государственных закупок. Именно поэтому инновационная функция контрактной системы имеет многогранный характер и может реализовываться двумя основными путями.

Во-первых, государственный заказ выступает механизмом прямого бюджетного финансирования инновационных разработок (что характерно для моделей с высокой долей госучастия). В данном случае ключевыми проблемами остаются научно-экспертное обоснование целей, потребностей и объёмов выделяемых средств, а также обеспечение прозрачности и контроля за их расходованием.

Во-вторых, инновационная функция реализуется через использование государственного заказа как инструмента косвенного регулирования рынка. В этом случае государство стимулирует инновационную деятельность бизнеса (что ближе к смешанным и частным моделям) за счёт гарантированного формирования спроса на новые продукты и технологии [1, с. 77; 22; 52; 68].

Государственный заказ в промышленности охватывает комплекс организационно-экономических и управленческих отношений, требующих слаженной координации всех участников закупочного процесса. Многообразие вовлеченных структур обусловливает необходимость согласования производственных возможностей предприятий, параметров планируемых закупок и действующих мер государственной поддержки. В связи с этим особую значимость приобретает развитие механизмов межведомственного взаимодействия и цифровизация закупочной деятельности.

В отличие от системы взаимоотношений участников государственного заказа, представленной на рисунке 1.1, механизм ориентирован на обеспечение согласованности потребностей государственных заказчиков и производ-

ственных возможностей отечественных предприятий. Его основная задача заключается в выявлении перспективных направлений закупок промышленной продукции, оценке возможностей предприятий по удовлетворению соответствующего спроса и формировании условий для их последующего участия в закупочных процедурах.



Рисунок 1.5 – Механизм формирования и планирования участия промышленных предприятий в государственном заказе

Центральным элементом рассматриваемого механизма выступает процесс формирования и планирования участия промышленных предприятий в государственном заказе. Он предполагает проведение комплексной аналитической работы, включающей анализ потребностей государственных заказчиков, мониторинг планируемых закупок, исследование спроса на промышленную продукцию и оценку производственных возможностей предприятий. На основании полученных данных осуществляется сопоставление потребностей заказчиков с предложениями производителей, оценивается конкурентоспособность выпускаемой продукции и прогнозируются перспективы участия предприятий в закупочной деятельности.

Механизм представляет собой систему информационного, организационного, аналитического и финансового взаимодействия государственных органов, заказчиков, промышленных предприятий и институтов развития. Функционирование направлено на согласование государственного спроса с возможностями отечественного производства, повышение обоснованности планирования закупок и расширения участия промышленных предприятий в государственном заказе.

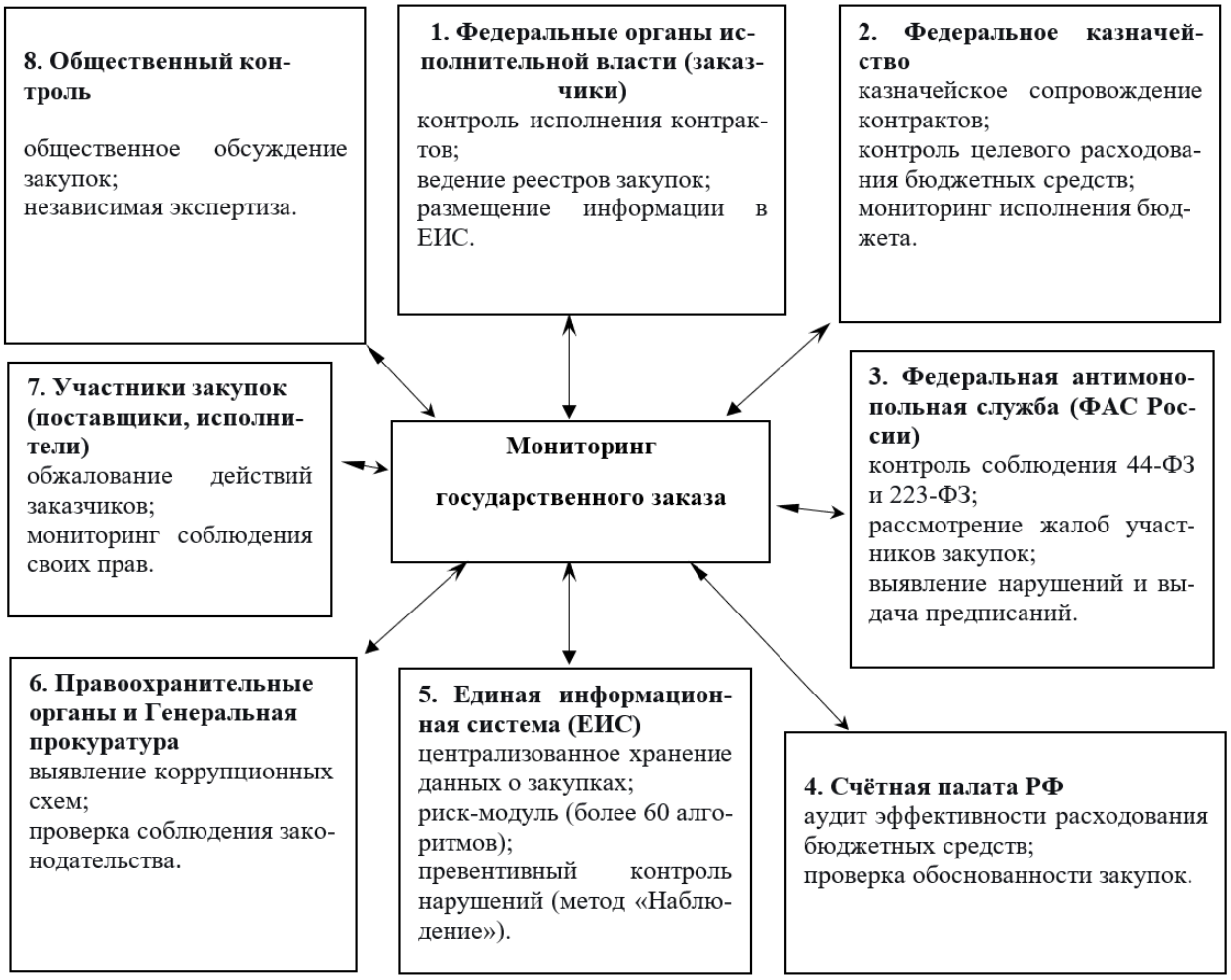


Рисунок 1.6 – Система мониторинга государственного заказа

Из рисунка 1.6 видно, что мониторинг государственного заказа осуществляется совокупностью субъектов: федеральными органами исполнительной власти (заказчиками), Федеральным казначейством, ФАС России, Счётной палатой, правоохранительными органами, Генеральной прокуратурой, а также участниками закупок и институтами общественного контроля.

Координация их деятельности обеспечивается через Единую информационную систему (ЕИС), включающую риск-модуль и подсистему «Мониторинг закупок».

Такая многоуровневая система мониторинга позволяет: (1) выявлять нарушения на ранних стадиях; (2) обеспечивать целевое расходование бюджетных средств; (3) снижать коррупционные риски; (4) повышать прозрачность и эффективность ГЗ. В отличие от мониторинга ГОЗ, ориентированного преимущественно на контроль оборонных расходов, мониторинг ГЗ в широком смысле охватывает все закупки для государственных и муниципальных нужд.

Государственный заказ в промышленности затрагивает отдельные аспекты организационно-экономических и организационно-управленческих отношений, курируемых разными министерствами и ведомствами. В связи с этим возникает сложная проблема согласования содержания задания, их исполнения, приемки и контроля. Одним из направлений ее решения является формирование общих баз данных и каталогизация продукции, а также цифровизация закупочных процессов [6; 7].

<table>
<tr><th colspan="5">Федеральные законы</th></tr>
<tr><td>44-ФЗ «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд</td><td>→</td><td>регулирует закупки для государственных и муниципальных нужд</td><td rowspan="3"></td><td rowspan="3">устанавливают базовые принципы и процедуры;</td></tr>
<tr><td>223-ФЗ «О закупках товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц»</td><td>→</td><td>регулирует закупки госкорпораций, естественных монополий, унитарных предприятий.</td></tr>
<tr><td>275-ФЗ «О государственном оборонном заказе»</td><td>→</td><td>регулирует оборонный сегмент ГЗ.</td></tr>
<tr><th colspan="5">Постановления Правительства РФ</th></tr>
<tr><td>Постановление № 1875 (национальный режим)</td><td>→</td><td>защита российских поставщиков, ценовые преференции.</td><td></td><td>регулируют национальный режим, антикризис-</td></tr>
</table>

Постановление № 2380 (антикризисные меры 2022–2026)		упрощение процедур, дополнительные случаи закупок у единственного поставщика		**ные меры и правила определения страны происхождения**
Постановление № 149 (страна происхождения товаров)	→	правила определения происхождения для целей закупок		
Приказы министерств и ведомств				
Приказ Минфина от 26.04.2021 № 61н	→	порядок формирования плана-графика		**регламентируют планирование закупок и ценообразование**
Приказ Минфина от 15.06.2021 № 82н	→	порядок формирования плана закупок		
Приказ Минэкономразвития от 14.06.2022 № 339	→	методические рекомендации по обоснованию НМЦК.		
Стандарты и методические документы				
ГОСТ Р ИСО 9001-2015	→	системы менеджмента качеств		**обеспечивают методологическую базу управления качеством и комплаенса.**
ГОСТ Р 70433-2022	→	система антимонопольного комплаенса		

Рисунок 1.7 – Нормативное правовое регулирование вопросов в сфере ГЗ

На рисунке 1.7 схематизированы нормативные правовые документы, регламентирующие отношения в сфере ГЗ.

Значение системы обеспечения гарантированного качества продукции:

- объективный отбор предприятий для исполнения ГЗ, актуальная информация о производственном и экономическом потенциале промышленных предприятий, сокращение рисков невыполнения заданий;
- бесперебойное обеспечение предприятий качественным сырьем, материалами, комплектующими;
- постоянный и эффективный мониторинг качества продукции;
- признание российских сертификатов на международном уровне;
- повышение конкурентоспособности российской продукции на международном уровне;
- наличие единого нормативного правового поля в области технического регулирования [84, 85, 90].

На основе рассмотренной нормативно-правовой базы можно выделить основные особенности государственного заказа, которые определяются спецификой его организации, экономическими условиями, составом участников и механизмами исполнения. Их систематизация представлена на рисунке 1.7.

Особенности ГЗ в системе государственного заказа			
Нормативно-правовые	Экономические	Институциональные	Функциональные

Рисунок 1.8 – Особенности ГЗ в системе государственного заказа

Нормативно-правовые особенности ГЗ определяются уровнем, значимостью, юридической силой и составом нормативных правовых актов, регулирующих экономико-правовые отношения по поставкам продукции.

Экономические особенности ГЗ детерминируются, прежде всего, статусом государственных заказов, регламентированным в плановых и стратегических государственных документах. Важнейшей современной особенностью является ориентация на импортозамещение и достижение технологического суверенитета [3; 6; 10].

Институциональные особенности состоят в том, что формирование, утверждение и реализация ГЗ представляют собой итерационный процесс, в котором в пределах своей компетенции участвует широкий круг федеральных органов исполнительной власти: Государственная Дума РФ, Правительство РФ, Министерство экономического развития РФ (как регулятор контрактной системы), Министерство промышленности и торговли РФ, Министерство финансов РФ, Федеральная антимонопольная служба, отраслевые министерства (Минобороны, Минтранс и другие), а также множество предприятий и организаций [1, с. 78; 109, 124, 146].

Функциональные особенности определяются тем, что продукция, поставляемая в рамках ГЗ, как правило, обладает рядом специфических характеристик: повышенными требованиями к качеству и безопасности, уникальностью и сложностью, длительными сроками разработки и производства, а также необходимостью соблюдения режима государственной тайны [98]. В таблице 1.4 приведены позиции учёных по вопросу о функциях государственного заказа в промышленности.

Таблица 1.4 – Функции государственного заказа в промышленности

Автор, источник	Функции государственного заказа
Л.Г. Каранатова	целостное преобразование, стимулирование экономики, мотивационная, инновационное и инвестиционное обеспечение [116]
И.И. Смотрицкая	осуществление рыночного регулирования процессов производства и товарообращения, «воспроизводственная, аллокационная, стимулирующая, социальная, инновационная» [63]
А.Н. Асаул, В.А. Кощеев	социальная, стимулирующая, воспроизводственная, регулирующая [33]
А.С. Погорельцев	административно-экономическая, перераспределение бюджетных средств [135]
Шувалов С.С.	«аккумуляция и анализ предложений науки и бизнеса в процессе прогнозирования, определение приоритетных направлений развития науки, технологий и техники и Перечня критических технологий, формирование федеральных целевых программ, формирование и размещение государственного заказа, управление реализацией государственного заказа, учёт и правовая защита результатов, трансфер технологий» [79]

Представляется целесообразным проведение исследований, направленных на выявление и анализ факторов, влияющих на результативность ГЗ. Такие факторы могут быть классифицированы по характеру (политические, социальные, финансовые, экономические), а также по временному горизонту (стратегические и тактические).

Рассмотрены содержание понятия «государственный заказ», принципы его формирования и критерии эффективности, исследована эволюция нормативного правового регулирования государственного заказа, выявлены особенности ГЗ в системе государственного заказа, систематизированы функции государственного заказа. Основополагающие принципы контрактной системы, закрепленные в Федеральном законе № 44-ФЗ: открытость и прозрачность информации, обеспечение конкуренции, ответственность за результативность и эффективность осуществляемых закупок, профессионализм заказчиков, единство контрактной системы в сфере закупок, стимулирование инновационного развития экономики [1, с. 78].

На рисунке 1.9 отражены основные функции ГЗ.



Рисунок 1.9 – Функции ГЗ

Экономическая функция заключается в обеспечении рационального использования бюджетных средств, формировании устойчивого спроса на продукцию и услуги, стимулировании развития отечественного производства и поддержке конкурентной среды. Посредством государственного заказа осуществляется перераспределение финансовых ресурсов в пользу приоритетных отраслей экономики, создаются условия для расширения производственной деятельности предприятий, повышения их инвестиционной активности и укрепления экономической устойчивости.

Политическая функция выражается в реализации приоритетов государственной политики посредством системы государственных закупок. Государственный заказ выступает инструментом достижения стратегических целей социально-экономического развития страны, обеспечения национальных интересов, технологического суверенитета и снижения зависимости от иностранных поставщиков. Кроме того, данная функция предполагает обеспечение прозрачности закупочных процедур, подотчётности заказчиков и соблюдения установленных государством правил взаимодействия участников контрактной системы.

Социальная функция направлена на удовлетворение общественных потребностей в товарах, работах и услугах, необходимых для обеспечения функционирования социальной инфраструктуры и повышения качества жизни населения. Реализация данной функции проявляется в обеспечении потребностей учреждений здравоохранения, образования, социальной защиты и других сфер, финансируемых за счёт бюджетных средств. Дополнительно государственный заказ способствует сохранению занятости, созданию рабочих мест и поддержке социально значимых производств.

Технологическая функция заключается в стимулировании научно-технического прогресса, внедрении инновационных решений и развитии современных производственных технологий. Через механизм государственного заказа государство формирует спрос на высокотехнологичную продукцию, способствует модернизации производственных мощностей, освоению новых видов продукции и повышению технологического уровня промышленных предприятий. Особое значение данная функция приобретает в условиях необходимости импортозамещения и обеспечения технологической независимости отечественной промышленности.

Воспроизводственная функция заключается в поддержании непрерывности производственных процессов и обеспечении расширенного воспроизводства промышленного потенциала. Посредством размещения государственных заказов формируется гарантированный или прогнозируемый спрос на

продукцию предприятий, создаются предпосылки для загрузки производственных мощностей, обновления основных фондов, формирования производственных кооперационных связей и сохранения кадрового потенциала. В результате государственный заказ выступает одним из инструментов поддержания и развития производственной базы промышленных предприятий.

Таким образом, государственный заказ выполняет комплекс взаимосвязанных функций, обеспечивающих реализацию экономических, политических и социальных приоритетов государства, а также развитие производственного и технологического потенциала промышленности. При этом для промышленных предприятий наибольшее значение имеют экономическая, технологическая и воспроизводственная функции, поскольку именно они формируют предпосылки для планирования производственной деятельности, определения перспектив участия в закупках, модернизации производственных мощностей и повышения конкурентоспособности продукции. Следовательно, понимание функционального назначения государственного заказа является необходимой теоретической основой для разработки инструментов формирования и планирования участия промышленных предприятий в государственных закупках

В таблице 1.5 систематизированы проблемы реализации ГЗ в настоящее время и отражены возможные направления их решения.

Таблица 1.5 – Проблемы реализации ГЗ в современных условиях и возможные пути их решения

Проблема	Содержание и причины проблемы	Возможные способы решения проблемы
Срыв сроков ГЗ	Логистические проблемы, сложности в сфере кооперации, несогласованность графиков финансирования и исполнения	Развитие кооперации в системе ГЗ, ужесточение ответственности за срыв сроков, совершенствование планирования.
Низкое качество продукции, производимой отечественными промышленными предприятиями	Высокая степень износа материально-производственной базы предприятий; низкая эффективность системы контроля качества материалов; злонамеренный умысел; недостаточная квалификация персонала	Повышение ответственности участников в сфере ГЗ

Проблема	Содержание и причины проблемы	Возможные способы решения проблемы
Недостаточная институциональная поддержка перехода на контракты полного жизненного цикла	Низкая инвестиционная привлекательность в этой сфере	Повышение ответственности участников в сфере ГЗ
Неэффективный механизм ценообразования на продукцию, поставляемую в рамках ГЗ	Злонамеренный умысел; недостаточная квалификация персонала	Повышение ответственности участников в сфере ГЗ; повышение квалификации персонала экономических субъектов в сфере ГЗ
Влияние санкций на выполнение ГЗ; необходимость проведения политики импортозамещения	Запрет доступа к инвестициям, технологиям; разрушение кооперационных связей; запрет на торговые операции	Разработка и реализация политики по увеличению уровня независимости от импортных технологий, материалов, комплектующих (технологический суверенитет), политика импортозамещения
Незаконное расходование денежных средств, выделяемых на реализацию ГЗ	Злонамеренный умысел; недостаточная квалификация персонала	Повышение ответственности участников в сфере ГЗ
Недостаточная эффективность механизмов ГЧП при разработке новых образцов продукции	Низкая инвестиционная привлекательность проектов ГЧП	Предоставление государственных гарантий и рост инвестиционной привлекательности проектов ГЧП в сфере ГЗ, формирование условий для консолидации активов различных участников в рамках проектов ГЧП
Сложности в реализации банковского сопровождения ГЗ	Несовершенство нормативных правовых документов, регламентирующих сферу ГЗ; недостаточные компетенции и квалификация сотрудников банков-участников	Повышение ответственности банков, повышение квалификации сотрудников банков
Несостоявшиеся процедуры закупок, по результатам которых государственные контракты не заключаются	Недостаточная квалификация персонала	Повышение ответственности участников в сфере ГЗ
Необходимость полной детализации цепочки кооперации	Злонамеренный умысел, Недостаточная квалификация персонала	Повышение ответственности участников в сфере ГЗ
Отсутствие у предприятий промышленного комплекса четкой, экономически обоснованной стратегии развития	Тяжелое финансово-экономическое положение предприятия; низкая квалификация управленческого персонала предприятий	На уровне государства: разработка единой непротиворечивой концепции развития, формирование системы методической поддержки промышленных предприятий и организаций; повышение квалификации управленческого персонала предприятий
Разрушение системы материально-технического обеспечения заказа, в том числе системы производственной кооперации	Срыв объемов и сроков поставок материалов; проблемы с качеством поставляемых материалов; сохранность грузов и затраты в це-	Развитие кооперации в системе ГЗ; организация систем контроля МТО; развитие складского хозяйства; рост степени локализации производства комплектующих

Проблема	Содержание и причины проблемы	Возможные способы решения проблемы
	пях поставок; потеря доверия заказчиков и поставщиков	
Моральное и физическое старение производственного оборудования	Тяжелое финансово-экономическое положение предприятия, Проблемы внедрения новшеств, снижение эффективности инвестиционных проектов	Стимулирование инновационной активности сотрудников, Оценка различных сценариев рисков реализации инвестиционных проектов
Недостаточное количество квалифицированных кадровых ресурсов	Старение кадров, низкая заработная плата	Взаимодействие с образовательными учреждениями, активное проведение профориентационной работы
Потеря (утечка) информации в результате ошибок при сборе, обработке и хранении информации	Злонамеренный умысел, Недостаточная квалификация персонала	Антивирусные программы, средства хранения логинов и кодов, повышение квалификации персонала, регламентация работ при использовании информации,
Риски контрактные	Возникновение коррупционных связей, завышенные условия реализации ГЗ	Совершенствование нормативной правовой базы в сфере ГЗ,
Репутационные риски	Отказы заключать контракты по ГЗ; снижение репутации субъектов-участников в сфере ГЗ	Повышение надежности и квалификации субъектов-участников в сфере ГЗ; оценка потерь от отказов заключения контрактов по ГЗ
Нормативный правовой риск	Несовершенство нормативных правовых документов, регламентирующих сферу ГЗ	Предотвращение недобросовестной конкуренции, монополизации; оценка потерь от нарушения законодательства; разработка и внедрение систем комплаенс-контроля на промышленных предприятиях — исполнителях ГЗ

Источник: составлено автором на основе эмпирических данных ФАС России (доклады о результатах контрольной деятельности за 2024–2025 гг.), аналитических бюллетеней Минфина России, данных Федерального казначейства, а также материалов периодической печати (Vedomosti, Ведомости) за 2024–2026 гг.

Из таблицы 1.5 видно, что может быть использовано большое количество критериев для систематизации проблем формирования и исполнения ГЗ в настоящее время в связи со сложностью и многогранностью процедур ГЗ, наличием большого количества заинтересованных сторон.

Выводы по параграфу 1.1

Проведенный анализ позволяет сформулировать следующие выводы:

1. Государственный заказ представляет собой комплексный экономико-правовой институт, выполняющий не только функцию обеспечения государственных нужд в необходимых товарах, работах и услугах, но и выступающий инструментом реализации промышленной, инновационной и социальной политики государства [1; 7].

2. Эволюция нормативно-правового регулирования ГЗ в России демонстрирует устойчивую тенденцию к усложнению и детализации процедур: от простых форм гласности в XIV–XVIII вв. через внедрение конкурсных механизмов в XIX–XX вв. к созданию полноценной контрактной системы в XXI в. (ФЗ-44, ФЗ-275, ФЗ-223). Ключевыми критериями эффективности на разных этапах выступали публичность, конкурентность, экономия бюджетных средств, качество продукции и сроки исполнения.

3. В системе ГЗ выделяются четыре группы особенностей: нормативно-правовые (многоуровневое регулирование), экономические (целевой характер расходования средств, особые методы ценообразования), институциональные (множественность участников с разными полномочиями) и функциональные (специфические требования к продукции). Цифровизация системы госзакупок стала важным институциональным изменением, повысившим прозрачность [6].

4. Функции государственного заказа в современной экономике многообразны и включают: воспроизводственную, стимулирующую, социальную, инновационную, регулирующую и функцию ценового регулирования [1, с. 77]. При этом инновационная функция реализуется двояко: через прямое финансирование НИОКР и через стимулирование спроса на инновационную продукцию.

5. Основными проблемами реализации ГЗ в современных условиях являются: срывы сроков и низкое качество продукции (связанные с износом фондов и недостатком квалифицированных кадров), несовершенство ценообразования, влияние санкций и необходимость импортозамещения, риски нецеле-

вого использования средств. При этом ряд проблем имеет объективный характер и требует системных решений (повышение квалификации кадров, обновление ОПФ), а часть проблем может быть решена через совершенствование правоприменительной практики и развитие института ответственности.

6. Перспективными направлениями совершенствования системы ГЗ являются:

- развитие механизмов ГЧП и контрактов полного жизненного цикла;
- совершенствование методов ценообразования с учетом необходимости поддержки национальных производителей (применение механизмов постановления № 1875) [6];
- дальнейшая цифровизация процессов планирования, мониторинга и контроля исполнения контрактов;
- повышение квалификации специалистов в сфере госзакупок [3];
- развитие кооперационных связей и импортозамещения критических технологий и комплектующих.

Таким образом, государственный заказ, пройдя длительный путь исторического развития, превратился в сложный, многофункциональный инструмент государственного управления экономикой. Его дальнейшее совершенствование требует комплексного подхода, учитывающего как необходимость удовлетворения государственных нужд, так и задачи стимулирования экономического роста, технологического развития и обеспечения национальной безопасности.

1.2. Факторы результативности управления системой государственного заказа в промышленности

В современных условиях отмечается существенный рост напряжённости в геополитике, в связи с чем резко актуализировалась проблема формирования эффективной системы государственного финансового контроля в сфере стратегически значимых государственных закупок, включая закупки для обеспечения обороноспособности и безопасности [1, с. 76; 4]. Однако для целей

настоящего исследования принципиально важно рассматривать государственный заказ не только как инструмент контроля расходования бюджетных средств, но и как механизм планирования и организации участия промышленных предприятий в выполнении государственных заданий [3, 9].

Прежде чем перейти к систематизации факторов, необходимо уточнить содержание ключевых понятий.

Под **факторами результативности** управления государственным заказом в настоящем исследовании понимаются внешние и внутренние условия, обстоятельства и движущие силы, которые оказывают прямое или косвенное влияние на способность системы государственного заказа достигать поставленных целей - обеспечения государственных нужд при рациональном расходовании бюджетных ресурсов и соблюдении установленных сроков. В отличие от «факторов эффективности», которые преимущественно отражают соотношение затрат и результатов, факторы результативности акцентируют внимание на самом факте достижения цели, что позволяет учитывать качественные и трудно формализуемые аспекты (например, соблюдение сроков, качество продукции, надёжность контрагента) [6].

Для промышленного предприятия факторы результативности имеют двойственную природу: с одной стороны, они определяют условия, в которых предприятие формирует свой портфель заказов и планирует участие в ГЗ; с другой - от того, насколько предприятие учитывает эти факторы при планировании, зависит его готовность выполнить контракт и экономическая надёжность как исполнителя [9, 79]. Именно поэтому систематизация факторов результативности должна лежать в основе методики планирования участия предприятия в ГЗ, а не только в основе контрольных процедур заказчика.

Под **существенными последовательностями** факторов результативности понимается устойчивый, закономерный порядок их проявления и взаимовлияния на различных стадиях контрактного цикла [3, 9]. Это означает, что факторы не действуют изолированно и хаотично: на каждой стадии (заключе-

ние, исполнение, контроль) формируется своя группа доминирующих факторов, причём факторы предыдущей стадии создают предпосылки для действия факторов последующей. Например, низкое качество обоснования начальной максимальной цены контракта на стадии заключения (информационный фактор) закономерно приводит к росту рисков неисполнения контракта на стадии исполнения (организационный и финансовый факторы) [2, 6]. Для предприятия это означает необходимость превентивной оценки факторов на стадии планирования участия в ГЗ - до подачи заявки, а не после заключения контракта. Выявление таких существенных последовательностей позволяет не только диагностировать текущее состояние системы, но и прогнозировать развитие проблем, а следовательно - разрабатывать превентивные управленческие решения, в том числе на уровне промышленного предприятия [3].

Принято выделять ряд ключевых факторов, которые влияют на уровень экономической безопасности предприятий-исполнителей государственного заказа и снижают его в ходе исполнения контрактов:

– сложность и жёсткая регламентация процессов ценообразования, в том числе проблемы обоснования начальной максимальной цены контракта (НМЦК) [2; 6];

– риск неполучения банковских гарантий по сопровождению процедур ГЗ;

– рассогласованность графика финансирования ГЗ и фактического процесса его исполнения;

– коррупционные схемы и личная заинтересованность, препятствующие справедливому исполнению ГЗ [2; 6];

– повышенные требования секретности по отдельным видам ГЗ, создающие барьеры для применения инструментов прокьюремента;

– зависимость от импортных комплектующих и сложности заключения контрактов в кооперации [2];

– отсутствие долгосрочного горизонта планирования и непоследовательность в формировании портфеля заказов [8];

– низкая загрузка производственных мощностей либо, наоборот, их чрезмерная перегрузка при срывных графиках [8, 157].;

– подверженность влиянию санкций, демпинга и других факторов [157].

С позиции планирования участия предприятия в ГЗ эти факторы трансформируются в конкретные параметры, которые предприятие должно оценить до подачи заявки: доступность банковских гарантий, реалистичность графика финансирования, наличие импортных комплектующих в цепочке поставок, загрузку мощностей, горизонт портфеля заказов. Это позволяет перейти от реактивного управления рисками к превентивному планированию.

Можно выделить следующие общие проблемы, негативно влияющие на формирование и реализацию государственного заказа:

– поздние сроки формирования предприятиями портфеля заданий по ГЗ;

– отсутствие финансовой ответственности государственного заказчика перед кредиторами головного исполнителя;

– отсутствие в государственных контрактах равной ответственности заказчика и исполнителя в случае неисполнения своих обязательств;

– недостаточное финансирование научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ для поддержания конструкторского и технологического задела, требуемого при создании современных образцов продукции;

– отсутствие эффективных механизмов стимулирования предприятий, участвующих в реализации проектов создания новой продукции и осуществляющих техническое перевооружение.

Для темы настоящего исследования особое значение имеет первая из перечисленных проблем - поздние сроки формирования портфеля заданий. Именно она напрямую ограничивает возможность предприятия планировать своё участие в ГЗ: загрузку мощностей, закупку комплектующих, кадровое обеспечение, привлечение кредитных ресурсов [8, 9]. Это обосновывает необходимость разработки инструментов планирования участия предприятия в ГЗ, учитывающих стадийность контрактного цикла.

Таблица 1.6 – Факторы результативности управления системой ГЗ

Стадия	Описание фактора	Критерий фактора
заключение государственных контрактов;	Проверка потенциала исполнителя выполнить ГЗ	Реестры продукции и услуг, реестры исполнителей, Информационные базы об исполнителях
исполнение государственных контрактов;	Соответствие объему запланированных ресурсов, соответствие временным параметрам	Достижение всех поставленных целей, решение всех задач; Оценка эффективности расходования ресурсов, выделенных на реализацию заданий ГЗ (экономическая, социальная и т.д.)
мониторинг, контроль, аудит исполнения государственных контракт	Компетенции и квалификация сотрудников контрольных органов, затраты на обеспечение деятельности контрольных органов	Соотношение объема выявленных нарушений и затрат на организацию деятельности контрольных органов

Источник: составлено автором

Представленная в таблице систематизация может быть использована не только контрольными органами, но и самим промышленным предприятием - для самооценки на стадии планирования участия в ГЗ [1; 8]. На стадии заключения предприятие оценивает свой потенциал (наличие реестров, информационную прозрачность), на стадии исполнения — соответствие ресурсов и сроков, на стадии контроля — готовность к прохождению контрольных процедур [1; 6]. Таким образом, факторы результативности становятся основой для планирования, а не только для последующего контроля [3; 8].

Как отмечают эксперты, существующие процедуры зачастую создают избыточные административные барьеры для промышленных и малых предприятий. Требования к обязательной сертификации продукции российского производства для допуска к госзакупкам ложатся на предприятия тяжелым бременем не только прямых затрат, но и расходов на подготовку обширной технической документации [6]. В таблице 1.6 охарактеризованы факторы эффективности управления системой ГЗ.

Выявленная существенная последовательность факторов результативности проявляется в том, что информационные факторы стадии заключения (качество обоснования НМЦК, полнота реестров) закономерно трансформи-

руются в финансово-экономические и организационные факторы стадии исполнения (рост рисков неисполнения, удорожание контракта, срыв сроков). Это подтверждается статистикой ФАС: 85,8% решений о включении в РНП связаны с расторжением контракта, что в большинстве случаев является следствием ошибок, допущенных на стадии заключения [8; 9].

Предложенная динамическая классификация факторов результативности управления ГЗ по стадиям контрактного цикла включает следующие группы:

1. На стадии заключения контракта:

- Институциональные факторы: качество нормативно-правовой базы (полнота и непротиворечивость), уровень развития конкурентной среды.
- Информационные факторы: наличие и доступность реестров продукции и исполнителей, прозрачность процедур обоснования начальной максимальной цены контракта (НМЦК).
- Кадровые факторы: квалификация заказчика, качество экспертной оценки заявок.

2. На стадии исполнения контракта:

- Финансово-экономические факторы: своевременность и полнота бюджетного финансирования, уровень инфляции, ключевая ставка ЦБ, доступность кредитных ресурсов.
- Производственные факторы: состояние основных производственных фондов, уровень загрузки мощностей, качество управления цепочками поставок.
- Организационные факторы: уровень кооперации, эффективность системы управления проектами.

3. На стадии контроля:

- Институциональные факторы: эффективность контрольных органов (ФАС, Казначейство), качество методологии контроля.

– Технологические факторы: уровень цифровизации контрольных процедур (ЕИС, риск-модуль, система «Антикартель»), внедрение комплаенс-контроля.

– Кадровые факторы: квалификация контролирующих органов, эффективность общественного контроля.

Для планирования участия предприятия в ГЗ эта классификация может быть преобразована в чек-лист оценки: на стадии заключения - проверить институциональные, информационные и кадровые условия; на стадии исполнения - оценить финансово-экономические, производственные и организационные ресурсы; на стадии контроля - подготовиться к прохождению контрольных процедур [2; 5]. Такая трансформация превращает факторы результативности из аналитической категории в практический инструмент планирования.

Систематизация факторов результативности управления системой ГЗ может быть составлена в соответствии со стадией в цикле формирования и исполнения контрактов. Факторы результативности будут отличаться на стадиях заключения, исполнения и контроля. Данная систематизация может быть положена в основу разработки систем показателей эффективности формирования и исполнения контрактов ГЗ, а также систем показателей для управления рисками в этой сфере [3,6]. Кроме того, она может быть положена в основу методики планирования участия промышленного предприятия в ГЗ, что соответствует цели и задачам настоящего диссертационного исследования [3;9].

Управление рисками при исполнении ГЗ остаётся одной из актуальных проблем. Источники таких рисков многочисленны: нарушение сроков; низкое качество продукции, выпускаемой отечественными предприятиями; недостаточность институциональных мер поддержки и стимулов для перехода на контракты полного жизненного цикла; неэффективный механизм ценообразования; влияние санкций на исполнение ГЗ [124]; необходимость проведения политики импортозамещения; нецелевое использование бюджетных средств, предназначенных для реализации ГЗ; низкая результативность механизмов

ГЧП при создании новых образцов продукции; сложности банковского сопровождения; признанные несостоявшимися закупочные процедуры, по итогам которых контракты не заключаются; потребность в полной детализации цепочки кооперации; отсутствие у предприятий чёткой и экономически обоснованной стратегии развития; разрушение системы материально-технического обеспечения, включая производственную кооперацию; моральное и физическое старение производственного оборудования предприятий-исполнителей [79, с. 21]; нехватка квалифицированных кадров. Для планирования участия в ГЗ каждый из этих рисков должен быть оценён предприятием до подачи заявки — иначе предприятие принимает на себя обязательства, не имея ресурсов для их исполнения.

По данным ФАС России, самые частые ошибки заказчики совершают еще на этапе описания объекта закупки. С октября 2023 года действует обязательное требование к структурированному описанию объекта закупки через КТРУ – каталог товаров, работ и услуг. Основные нарушения – несоответствие между структурированной частью заявки и прикрепленным техническим заданием. Также заказчики нередко устанавливают требования к производителю, опыту и квалификации исполнителя, что прямо запрещено законом [6]. Для предприятия это означает необходимость анализа технического задания на предмет корректности описания объекта закупки — ещё на стадии планирования участия [8].

К главным факторам, оказывающим воздействие на экономическую безопасность предприятий и существенно уменьшающим ее уровень при исполнении ГЗ, принято относить: сложность и негибкость системы ценообразования, зачастую излишне регламентированной; асинхронность в графиках финансирования с периодами фактической реализации; сложности с получением банковских гарантий; неочевидность горизонтов планирования; вероятность реализации коррупционных схем [119, 127, 128, 136]; высокий уровень секретности отдельных видов ГЗ; зависимость от импортных комплектующих; подверженность влиянию санкций, демпинга [2; 7].

Проблема демпинга остается одной из самых острых. Демпинг случается отчасти из-за незнания участниками механизмов системы госзакупок, азарта и желания «забрать» лот любой ценой, но иногда и по сговору. «Демпингующие» по незнанию участники часто не могут исполнить контракт и попадают в реестр недобросовестных поставщиков либо поставляют некачественный товар. Существующая система антидемпинговых мер недостаточно эффективна [7]. Для планирования участия в ГЗ это означает необходимость оценки реалистичности предлагаемой цены — с учётом себестоимости, инфляции и рисков [2; 8].

Целесообразны следующие направления снижения рисков при выполнении государственного заказа: совершенствование нормативных правовых актов и повышение эффективности функций контроля, учет явных рисков и отражение их юридических последствий в контрактах, учет неявных рисков [3; 8].

1. Совершенствование нормативных правовых актов, регламентирующих сферу ГЗ:

По своей сути государственный заказ имеет потенциал катализатора инновационного развития российской экономики, является механизмом реализации приоритетных направлений развития. Необходима системная работа по совершенствованию нормативно-правового поля: вовлечению резервов и максимальному использованию возможностей цифровизации, а также оперативному выявлению и устранению «пробелов» в действующем законодательстве [1,6].

В 2025 году множество изменений коснулись системы национального режима. Произошла замена механизма «третий лишний» на «второй лишний»: если среди заявок есть хоть одна с товарами из стран ЕАЭС, которая подходит под требования, заказчик обязан выбрать ее, отклонив заявки из других стран. Постановление Правительства № 1875 регулирует национальный режим заку-

пок и включает перечни товаров, в отношении которых предусмотрены различные меры поддержки отечественных производителей - от полного запрета на иностранные товары до ценовых преференций [2; 7].

Однако национальный режим создает и проблемы: для попадания в реестр российских производителей необходимо заплатить значительные средства и зарегистрировать буквально каждый свой товар. Кроме того, заказчики нередко находят лазейки, объединяя в один лот товары с российскими аналогами и уникальную импортную продукцию, что позволяет обходить правило «второй лишний» [2; 7]. Для предприятия это означает необходимость заблаговременной регистрации в реестрах и оценки своих конкурентных позиций – ещё на стадии планирования участия в ГЗ [8].

2. Повышение эффективности функций контроля в сфере ГЗ:

- расширение использования блокчейна и других цифровых технологий в различных бизнес-процессах;

- повышение информированности участников (с учетом требований безопасности);

- вопросы контроля за деятельностью работников, контролирующих различные процессы в сфере ГЗ, и разработка действенной системы мотивации.

Одной из ключевых задач Минпромторга РФ на 2026 год станет создание единого каталога конкретных товаров, который позволит унифицировать и упростить процесс малых закупок для государственных нужд. В новом документе должны содержаться четкие и единообразные характеристики товаров, чтобы заказчики были уверены в продукте, который они собираются приобрести [6]. Малые закупки (до 600 тыс. рублей) сейчас действительно считаются первоочередной проблемой — они составляют около 10% от общего количества закупок по 44-ФЗ, отсутствие учета и контроля не дает возможности обеспечить нормальную конкуренцию [7].

3. Явные риски при выполнении ГЗ - закрепление их юридических последствий в контрактах:

за нарушение сроков исполнения ГЗ;

за некачественную продукцию и услуги;

за неэффективное расходование средств, выделенных на реализацию ГЗ.

Следует предусмотреть действенные штрафы и иные меры наказания за нарушения. При этом, как отмечают эксперты, заказчику необходимо указывать ожидаемый результат контракта, а не требования к способу оказания услуг или применяемому оборудованию — последнее относится к зоне ответственности исполнителя [6].

4. Неявные риски при выполнении ГЗ - ключевой вектор их снижения: сформировать такие условия, при которых участникам становится невыгодно нарушать условия договоров, некачественно исполнять свои обязанности и совершать любые действия ради личной выгоды в ущерб государственным интересам. К таким мерам относятся, например, формирование «чёрных» списков, снижение рейтинга участников при выявленных нарушениях, запрет на участие в ГЗ на определённый срок, отзыв лицензий и разрешений, ужесточение всех видов ответственности [6,7].

Необходимо комплексно разрабатывать и внедрять меры по всем перечисленным направлениям, чтобы получить более значимый эффект.

ГЗ и расходы на государственные нужды в целом составляют значительную часть государственного бюджета каждой страны и оказывают как позитивное, так и негативное влияние на экономический рост.

В таблице 1.7 отражено влияние государственных расходов (включая военные) на экономический рост: систематизированы положительные и отрицательные проявления.

Таблица 1.7 – Влияние государственных расходов в промышленности на экономический рост

Фактор	Положительное влияние	Отрицательное влияние
НИОКР в промышленности	Разработка новых технологий, которые затем можно использовать в гражданских целях	Отвлечение ресурсов из сферы гражданского производства, что может сдерживать внедрение инноваций; снижение общего объёма НИОКР в гражданской сфере; перепрофилирование предприятий и организаций

Фактор	Положительное влияние	Отрицательное влияние
Расходы на реализацию ГЗ в промышленности	Государственные расходы в промышленности в случае высокой эффективности обладают серьёзным мультиплицирующим эффектом	Отвлечение ресурсов из гражданской сферы, где они в большей степени могут способствовать экономическому росту
Импорт технологий и техники	Возможность технологического развития на основе изучения перспективных образцов техники и технологий	Отрицательное влияние платежей на экономическое состояние (но это характерно и для гражданских отраслей в случае импорта товаров, услуг, технологий), рост технологической зависимости
Человеческий капитал	Снижение безработицы на рынке труда, рост доходов населения, развитие человеческого капитала	Отвлечение человеческого капитала в отдельные сегменты ГЗ
Основные фонды	Рост загрузки основных фондов, рост фондоотдачи	Отвлечение основных фондов в отдельные сегменты ГЗ
Нематериальные активы	Государственные расходы могут способствовать развитию инноваций и технологий, которые затем можно применять в гражданской сфере	В гражданской сфере также могут создаваться новые технологии, причём без решения проблем конверсии с обеспечением прямых технологических выгод
Безработица	Снижение безработицы, рост совокупного спроса	Переток ресурсов из гражданской сферы, недопроизводство продукции и услуг гражданского назначения
Инфраструктура	Может способствовать развитию всей инфраструктуры (коммуникации, связь и т.п.), переходу её на новый качественный уровень	Инфраструктура может развиваться и за счёт негосударственных расходов
Обеспечение безопасности	Защита национальных интересов, суверенитет, стабильность, способность проводить независимую политику как базовые факторы экономического роста	Обеспечение безопасности возможно за счёт пограничных войск

Источник: составлено автором

Следует отметить, что большое количество проведенных эмпирических исследований по оценке влияния структуры бюджетных расходов на экономическую динамику не подтверждают наличия статистически значимой отрицательной связи между расходами на национальную оборону и темпами экономического роста [158]. Наоборот, отмечается положительная связь между бюджетными расходами на оборону, образование, здравоохранение, инфраструктурное строительство и долгосрочным экономическим ростом. При этом важен не столько объем расходов, сколько обеспечение их эффективности.

Для промышленного предприятия это означает, что участие в ГЗ может рассматриваться как стратегический ресурс развития - при условии эффективного планирования и оценки рисков.

В разные исторические периоды государственные расходы могут быть как избыточными, так и недостаточными. В последнем случае отсутствие дополнительных расходов будет сдерживать долгосрочный экономический рост из-за невозможности занять значимую нишу на внешних рынках и контролировать наиболее маржинальные звенья глобальных цепочек создания добавленной стоимости [158]. Основной задачей выступает обоснование целесообразности и достаточного уровня объемов государственных расходов.

Сектор стратегических производств обладает несколькими ключевыми преимуществами, позволяющими использовать его в качестве одного из опорных элементов модернизации экономики:

– промышленные предприятия напрямую конкурируют за мировые рынки с развитыми странами;

– специфика сектора предполагает использование минимальных объемов импортной продукции;

– поддержание конкурентоспособности предполагает существенные вложения в финансирование исследований и разработок как фундаментального, так и прикладного характера [158].

Для целей настоящего исследования это означает, что факторы результативности управления ГЗ должны рассматриваться промышленным предприятием не только как ограничения, но и как **точки роста** — при условии их учёта в процессе планирования участия в ГЗ.

В таблице показана динамика расходов на ГЗ в промышленности и уровня безработицы.

Таблица 1. 8 - Государственный заказ в промышленности (доля в ВВП) и уровень безработицы, 2018–2025 гг.

Год	Доля ГЗ в ВВП (доступные оценки)	Уровень безработицы, %
2018	24%	4,8

2019	29%	4,6
2020	27%	5,8
2021	7,8%	4,8
2022	17,8%	3,9
2023	-	3,2
2024	32,5%	2,5
2025	25%	2,2

*Составлено автором по материалам [206; 207] **

Из таблицы видно, что рост расходов на государственный заказ в промышленности коррелирует со снижением уровня безработицы. Это объясняется как прямым задействованием человеческих ресурсов при расширении хозяйственной деятельности предприятий, так и через мультипликатор этих расходов. В период 2022–2023 гг. уровень безработицы стал существенно ниже доли расходов на оборону в процентах от ВВП, что объясняется ростом количества рабочих мест на предприятиях, обеспечивающих ГЗ, в связи с увеличением потребностей экономики в продукции и услугах для обеспечения обороноспособности страны.

Выводы по параграфу 1.2

1. Уточнена классификация факторов результативности управления ГЗ. В отличие от существующих подходов, рассматривающих факторы преимущественно в статике, предложена динамическая классификация, дифференцирующая факторы по трем ключевым стадиям контрактного цикла: заключение, исполнение, контроль. Для каждой стадии определены соответствующие критерии оценки (потенциал исполнителя, достижение целей, эффективность контроля), что позволяет формировать адекватные системы показателей и рисков.

2. Разработана типология рисков выполнения ГЗ с выделением явных и латентных (неявных) рисков. Обоснована необходимость применения различных механизмов управления для каждой группы: для явных рисков — формализация ответственности в контрактах, для латентных — создание экономических и репутационных стимулов добросовестного поведения (рейтингование, «черные списки», временное отстранение от участия в ГЗ).

3. Выявлены и систематизированы современные проблемы реализации национального режима в госзакупках. В отличие от работ, фокусирующихся

на преимуществах импортозамещения, в данном исследовании показаны механизмы обхода национального режима (консолидация в лоте товаров с различным происхождением) и институциональные барьеры для производителей (высокие издержки регистрации, избыточные требования к сертификации).

4. Обоснована взаимосвязь стадий контрактного цикла с соответствующими группами факторов риска. Установлено, что наибольшая концентрация проблемных факторов приходится на этап исполнения контрактов, что требует приоритетного развития механизмов мониторинга и оперативного реагирования, включая цифровые платформы отслеживания исполнения.

5. Дополнена теоретическая база исследования мультипликативных эффектов государственных расходов. На основе анализа эмпирических данных подтверждена значимость расходов на оборону (мультипликатор 0,89) как фактора экономического роста, при этом выявлена специфика их воздействия на рынок труда: показана корреляция роста оборонных расходов со снижением безработицы, что ранее недостаточно освещалось в литературе.

6. Предложен авторский подход к систематизации направлений снижения рисков в ГЗ. В отличие от существующих фрагментарных рекомендаций, разработан комплексный подход, объединяющий четыре направления: совершенствование нормативной базы, повышение эффективности контроля, формализацию ответственности за явные риски и создание механизмов сдерживания для латентных рисков.

1.3. Механизмы контроля государственного заказа в промышленности в современных условиях

Сегодня во многих государствах используется смешанная экономическая модель, которая в той или иной степени сочетает рыночный механизм с государственным регулированием отдельных процессов и явлений. Обеспечение обороноспособности и национальной безопасности страны относится к числу приоритетных задач государственного регулирования экономики. Одним из

направлений её решения выступает формирование и реализация государственного заказа (ГЗ), в том числе его оборонной составляющей [1, с. 76; 4; 6].

По данным Минфина России, во II квартале 2025 года заказчики заключили более 1,8 млн контрактов на общую сумму 7,07 трлн рублей. Это на 37% больше по стоимости, чем за аналогичный период прошлого года. Однако рост объемов сопровождается снижением средней конкуренции: на одну закупку в среднем подаётся 2,51 заявки - наименьший показатель за последние два года. Особенно заметно снижение активности в электронных аукционах, которые всё ещё остаются основным способом закупок (доля - 73%) [3].

Значительная часть прироста обеспечена за счёт контрактов с единственным поставщиком - их стоимость выросла почти вдвое. Это вызывает обеспокоенность регуляторов, поскольку снижение конкурентных процедур может негативно сказаться на эффективности расходования бюджетных средств [3].

На сегодняшний день известно несколько методов формирования государственного заказа: программно-целевой, риск-ориентированный и проектно-инвестиционный [1, с. 78; 9; 40]. Представляется целесообразным рассмотреть их содержание и обосновать условия эффективного применения каждого из них в современных условиях цифровизации и санкционного давления.

Программно-целевой метод формирования государственного заказа — это метод, при котором мероприятия, направленные на достижение поставленных целей, увязываются с ресурсной составляющей и преобразуются в программу [9, с. 45]. Схема метода: «Цель - ресурсы - результат». В рамках данного метода разрабатывается детальная декомпозиция целей и задач, а формируемая система мероприятий согласуется по всем видам ресурсов. К преимуществам метода относятся: обоснование эффективных способов достижения целей (с учётом военной, экономической, социальной и научно-технической составляющих); распределение ресурсов между исполнителями; потенциал контроля реализации с учётом динамики внешней и внутренней среды [3].

Риск-ориентированный метод формирования государственного заказа

— это метод, основанный на выявлении и систематизации факторов, способных привести к отклонению от запланированных результатов, с последующим применением превентивных средств управления, нацеленных на минимизацию отрицательных последствий и максимальное использование возникающих возможностей. В целях оптимального использования ресурсов и повышения результативности контрольной деятельности органами государственного контроля может применяться риск-ориентированный подход [11]. Критериями риска выступают вероятность допущения нарушений и существенность их последствий. Как отмечают эксперты, в системе госзакупок уже добавлено более 60 алгоритмов определения рисков [1; 3].

Проектно-инвестиционный метод формирования государственного заказа — это ориентированный на коммерческий результат стиль управления, при котором применяются средства и методы, позволяющие сформировать детальную структуру инвестиционного проекта и выявить взаимосвязь его элементов и функций. Прежде всего, это способ привлечения инвестиционных ресурсов для обеспечения финансовой реализуемости проекта [1, с. 79].

В современных условиях ни один из традиционных методов в отдельности не обеспечивает достаточной эффективности. В связи с этим предлагается использовать при формировании государственного заказа комбинированный метод, позволяющий реализовать преимущества перечисленных методов при нивелировании их недостатков. **Суть комбинированного метода** формирования государственного заказа состоит в применении метода экспертных оценок (вероятности рисковых ситуаций, их последствий, значимости целей) и экстраполяции (при оценке затрат и доходов, их динамики во времени) для оценки экономической стабильности предприятий-исполнителей [3,9].

Важным направлением совершенствования контрольных механизмов выступает цифровизация контрольных процедур. Федеральное казначейство в 2025-2027 годах реализует в Единой информационной системе (ЕИС) в сфере закупок функционал, обеспечивающий возможность превентивного контроля

нарушений в госзакупках. Благодаря подсистеме «Мониторинг закупок», модулю «Риск-мониторинг» ЕИС обеспечивается полная аналитика по каждому контракту, на основе этих данных принимаются управленческие решения. Планируется реализовать в риск-модуле новый метод внутреннего государственного финансового контроля «Наблюдение». С его помощью предполагается на ранних этапах (до заключения контракта) выявлять возможные нарушения и в «личном кабинете» ЕИС предупреждать заказчиков об обнаруженных рисках нарушения [1; 3].

В конце 2025 года принят ряд важных изменений законодательства о госзакупках. Федеральным законом от 28.12.2025 № 507-ФЗ большинство временных послаблений, действующих в системе госзакупок, продлены еще на год. В частности, Правительство РФ и высший исполнительный орган г. Москвы вправе до 31 декабря 2026 года устанавливать дополнительные случаи закупок у единственного поставщика [2; 5].

С 1 января 2026 года вступили в силу существенные изменения в Закон № 44-ФЗ [8]:

- отменен лимит годового объема закупок путем электронного запроса котировок;
- разрешено проведение нескольких однородных малых закупок (дробление) при соблюдении годового объема и требований к цене контракта;
- участники закупок могут ссылаться на информацию из общедоступных реестров в подтверждение своего соответствия единым требованиям;
- при закупках с неопределенным объемом разрешено не указывать в извещении цену и сроки отдельных этапов исполнения контракта;
- уточнен порядок отстранения участника от участия в закупке: если недостоверные сведения выявлены до даты подведения итогов, ко-

миссия обязана отстранить участника; если выявлены после подведения итогов, но до заключения контракта, заказчик обязан отказаться от его заключения.

Минпромторг России приказом от 26.11.2025 № 5899 внес изменения в порядок определения состава затрат, включаемых в цену продукции, поставляемой в рамках государственного заказа [5].

Правительство РФ постановлением от 30.12.2025 № 2225 скорректировало переходные положения национального режима, а постановлением от 30.12.2025 № 2220 внесло изменения в порядок подтверждения производства промышленной продукции на территории РФ (ПП № 719) [5].

В целях предупреждения нарушений представляется целесообразным внедрение комплаенс-контроля формирования и реализации государственного заказа. Под **комплаенс-контролем** понимается система выявления рисков и применения санкций в результате отклонения от норм законодательства. С 1 января 2023 года введен в действие ГОСТ Р 70433-2022 «Система внутреннего обеспечения соответствия требованиям антимонопольного законодательства (система антимонопольного комплаенса) в организации», который устанавливает единые правила и процедуры при внедрении компаниями инструментов предупреждения антимонопольных рисков [4].

Применение комплаенс-контроля позволяет снизить или полностью нейтрализовать следующие риски:

- увеличение себестоимости продукции за счет затрат, не связанных с ее производством;
- применение цен выше рыночных для продукции в рамках внутренней кооперации;
- достижение целей, не связанных с выполнением государственного заказа, за счет средств, выделенных на его реализацию;
- неоправданный отказ от заключения контракта со стороны исполнителя.

Для обоснования условий эффективности применения этих методов целесообразно провести их сравнительную характеристику. В таблице 1.9 сведены результаты сравнения различных методов формирования государственного заказа.

Таблица 1.9 – Сравнение различных методов формирования государственного заказа

Признаки	Методы			
	Программно-целевой метод	Риск-ориентированный метод	Проектно-инвестиционный метод	Комбинированный метод
Состав исходных данных	Расчет затрат по составляющим себестоимости Дифференцированные нормативы рентабельности Индекс инфляции Ставки налогов Соотношение собственных и внешних затрат.	вероятность допущения нарушений и существенность последствий нарушений	Оценка затрат по составляющим издержек производства Учет динамики затрат и доходов Индекс инфляции или частные индексы-дефляторы Учет режимов налогообложения	Комбинация всех методов
Учет инфляции	Инфляция либо не учитывается, либо используется ее индекс для пересчета стоимостных параметров	Возможность учета различной динамики инфляционных процессов и ущерба от них	Инфляционный рост стоимости контракта определяется факторами динамики расходов и доходов, условиями налогообложения	Возможность комбинированного учета инфляции, учитывающая различные дефляторы и вероятность различных исходов
Специфика определения затрат	Оценка производится исключительно в постоянных ценах; не учитывается динамика затрат Оценка капитальных ресурсов по их начальной стоимости	Возможность реализации опционной модели при оценке затрат (т.е. затратности различных исходов и вероятности их свершения)	Определение затрат в постоянных, текущих и дисконтированных ценах. Детализация учета динамики затрат Оценка стоимости капитальных ресурсов по их реальной стоимости	Возможность реализации комбинированного подхода к определению затрат по контрактам
Специфика определения доходов	Доходы оцениваются на основе текущих цен контрактов (или на момент заключения, или на момент их окончания)	Возможность реализации опционной модели при оценке доходов (т.е. доходности различных исходов и вероятности их свершения)	Оценка доходов в постоянных, текущих и дисконтированных ценах	Возможность реализации комбинированного подхода к определению доходов контрактов
Критерии определения цены	Сумма себестоимости и нормативной прибыли, возможность ее	Возможность использования как постоянных цен,	Цены контракта формируется как функция от дис-	Возможность использования различ-

Признаки	Методы			
	Программно-целевой метод	Риск-ориентированный метод	Проектно-инвестиционный метод	Комбинированный метод
	корректировки на общий индекс рентабельности	так и их корректировки в результате влияния различных факторов (например, инфляции)	контированных потоков расходов и доходов	ных методов ценообразования и моделей формирования цен
Критерии оценки доходности деятельности предприятий	доходность (рентабельность) контракта для производителя как отношение прибыли к собственным затратам, при расчете прибыли применяются постоянные цены	Средневзвешенная доходность по опционам	Показатель реальной доходности как отношение чистого дисконтированного дохода к дисконтированным инвестициям	Предполагает возможность комбинированной оценки (применяя как статические, так и динамические показатели, скорректированные на вероятность конкретного исхода)
Учет кредитов	проценты по кредиту включаются в себестоимость в нормативной доле	Возможность реализации опционной модели при учете кредитов	«В потоки расходов и доходов по контрактам включаются дополнительные составляющие доходов и расходов по кредитам»	Возможность реализации комбинированного подхода к учету кредитов
Целевой критерий	Система мероприятий по достижению целей и задач увязывается по всем видам ресурсов	Ослабление рисков и нейтрализация негативных последствий рисковых ситуаций	Коммерческий результат инвестиционного проекта	Возможность выработки интегрального комбинированного критерия (или системы критериев), учитывающих ресурсное обеспечение целей и задач, вероятность рисков и существенность их последствий; различные аспекты эффективности (например, экономической, социально, экологической и т.п.)
Условия эффективного использования метода	Возможность провести декомпозицию целей и задач и увязать с этим мероприятия, согласованные по исполнителям, ресурсам и срокам; стабильная среда деятельности	Турбулентность внешней и внутренних сред, возможность определения вероятности рисковых исходов и оценки их последствий	Четкие границы и формат инвестиционного проекта, наличие коммерческой эффективности	Наиболее результативный в современных условиях с ярким проявлением турбулентности среды деятельности и переходом к новому технологическому укладу (интенсивные процессы цифровизации экономики)

Источник: составлено автором.

В связи с этим предлагается использовать при формировании государственного заказа комбинированный метод.

Под комбинированным подходом в настоящем исследовании понимается методологический принцип, предполагающий комплексное сочетание программно-целевого, риск-ориентированного и проектно-инвестиционного методов формирования государственного заказа. Конкретизацией подхода выступает комбинированная методика — алгоритм расчёта показателей готовности и экономической надёжности предприятия-исполнителя, а комбинированные инструменты — совокупность прикладных средств (коэффициент готовности, коэффициент рациональности, интегральный коэффициент экономической надёжности, матрица рисков), созданных на основе этой методики. Его суть состоит в применении:

1. Метода экспертных оценок - для идентификации вероятности рисковых ситуаций, оценки существенности их последствий и определения значимости целей, что даёт возможность учитывать качественные, трудно формализуемые факторы.
2. Экстраполяционных методов - для количественной оценки динамики затрат и доходов, а также для выявления трендов изменения ключевых показателей деятельности предприятий в условиях нестабильной внешней среды.

Таким образом, новизна комбинированного метода заключается в одновременном использовании качественных (экспертных) и количественных (экстраполяционных) подходов, что позволяет вырабатывать интегральные критерии эффективности, учитывающие как ресурсное обеспечение целей и задач, так и вероятностный характер рисков.

Для устранения терминологической неоднозначности в рамках настоящего исследования проводится разграничение трёх взаимосвязанных, но не тождественных понятий.

Комбинированный подход — это общий методологический принцип, согласно которому при формировании и исполнении государственного заказа

не следует ограничиваться одним из традиционных методов (программно-целевым, риск-ориентированным или проектно-инвестиционным), а необходимо их комплексное сочетание. Комбинированный подход выступает теоретической рамкой исследования и отвечает на вопрос «почему» — почему в условиях турбулентности внешней среды ни один отдельно взятый метод не обеспечивает достаточной эффективности.

Комбинированная методика — это конкретный алгоритм расчёта, реализующий комбинированный подход применительно к оценке готовности предприятия к исполнению государственного заказа. Она отвечает на вопрос «как» — как именно сочетаются количественные (экстраполяция трендов, коэффициент рациональности) и качественные (экспертные оценки, весовые коэффициенты) методы оценки.

Комбинированные инструменты — это совокупность прикладных средств управления государственным заказом, созданных на основе комбинированной методики: коэффициент готовности, коэффициент рациональности, интегральный коэффициент экономической надежности, матрица управления рисками. Они отвечают на вопрос «чем» — чем именно пользуется государственный заказчик, предприятие-исполнитель или контрольный орган в своей практической деятельности.

Таким образом, выстраивается логическая цепочка: подход → методика → инструменты, где каждый последующий элемент конкретизирует предыдущий.

Контрольная деятельность ФАС России. По итогам девяти месяцев 2025 года ФАС России провела 11 456 плановых и внеплановых проверок, в ходе которых проверили 21 396 процедур определения поставщика. Нарушения были выявлены в 4 676 случаях, что составляет 22% от общего числа проверенных процедур [6].

С начала года в ФАС России поступило 38 174 жалобы. Из этого числа служба рассмотрела 30 659 жалоб по существу. Обоснованными, в том числе

частично, были признаны 12 229 жалоб, что составляет 40% от общего количества рассмотренных. Это указывает на активное участие граждан и организаций в процессе контроля за закупками [6].

В результате рассмотрения жалоб и проведения проверок ФАС выдала 10 667 предписаний об устранении выявленных нарушений. За отчетный период антимонопольный орган принял 10 681 решение о включении информации в реестр недобросовестных поставщиков (РНП). В 9 192 случаях (86%) основной причиной для включения в РНП стало расторжение контракта или договора. По фактам нарушений служба возбудила 17 333 административных дела, выдано 4 024 постановления о наложении штрафов на общую сумму более 84 млн рублей [6].

Минфин отмечает увеличение количества закупок, подвергшихся проверкам — на 8% по сравнению с прошлым годом. Вместе с тем, число жалоб в органы контроля снизилось на 5%, а жалоб, рассмотренных по существу — на 3% [3].

Однако более тревожным выглядит рост на 37% обращений за согласованием контрактов с единственным поставщиком в случае, если торги признаны несостоявшимися [3].

Количество жалоб по закупкам в рамках 223-ФЗ выросло на 20%, при этом 35% из них были признаны обоснованными. То есть каждый третий сигнал участников подтверждает нарушение процедуры [3].

Во II квартале 2025 года проведено 957 процедур общественного обсуждения закупок (рост на 26%). Однако в 74% случаев обсуждения прошли без участия ни одного участника. Только четверть обсуждений касалась значимых объектов — медицины, строительства, ИТ, благоустройства — и собрала лишь 472 участника. Для системы с миллиардными бюджетами это ничтожно мало. Форма есть, вовлечённости — нет [3].

Важным элементом контрольной системы выступает претензионно-исковая работа. Заказчик обязан осуществлять контроль над добросовестным исполнением обязательств по контракту, проводить досудебное урегулирование

споров, взыскивать пени и штрафные санкции с недобросовестных поставщиков. Начислено штрафов и пеней за нарушения условий контрактов на 403 млн рублей, из которых оплачено лишь 11%. В 18% случаев заказчики разместили документы об оплате с нарушением сроков [2; 3].

Объем закупок госзаказчиков у малых технологических компаний (МТК) в 2025 году вырос на 13% и достиг почти 200 млрд рублей. МТК поставили госзаказчикам в 2025 году товаров и услуг в рамках 223-ФЗ более чем на 198 млрд рублей. Увеличилось число МТК, заключивших договоры в рамках 223-ФЗ: по итогам 2025 года их количество выросло на 35% и превысило 1800. Всего к началу 2026 года количество малых технологических компаний в России превысило 6,5 тысяч [7].

Наиболее востребованной номенклатурой, поставляемой МТК из числа малых и средних предприятий, в 2025 году стали программные продукты. На них пришлось 26,5 млрд рублей из общего объема закупок. Объем закупок машин и оборудования у МТК составил 15 млрд рублей. Свыше 12 млрд рублей пришлось на поставки компьютерного оборудования [7].

Объём поставок российских товаров по контрактам во II квартале 2025 года составил 65%, что может свидетельствовать о частичном выполнении задач по импортозамещению [3].

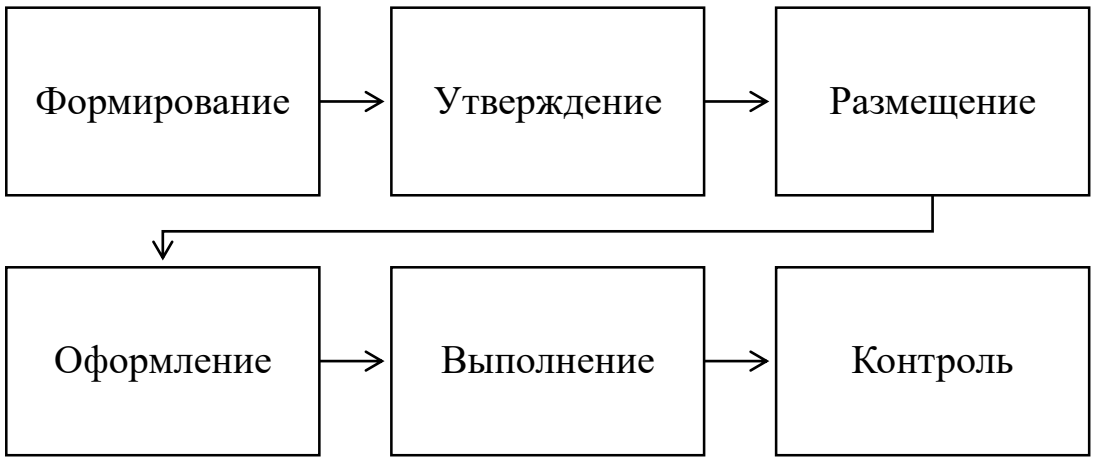


Рисунок 1.10 – Этапы реализации ГЗ

На рисунке 1.10 схематично отражен процесс реализации ГЗ. Целесообразно выделять следующие стадии: формирование задания, его утверждение, размещение, оформление документов, выполнение заданий, контроль процесса выполнения (с фокусом не только на достижение целей, но и на результативность расходования ресурсов).

В принципе, можно укрупнить этапы реализации ГЗ следующим образом:

- заключение государственных контрактов;
- исполнение государственных контрактов;
- мониторинг, контроль, аудит исполнения государственных контрактов.

В таблице 1.10 охарактеризованы направления контроля и возможные риски по укрупненным этапам реализации контрактов ГЗ.

Таблица 1.10 – Риски и направления их контроля при выполнении заданий ГЗ

Стадия	Направления контроля	Возможные риски
заключение государственных контрактов;	– обоснование расчета бюджетных возможностей по финансированию объемов работ, влияние графика финансирования на сроки выполнения контракта; – обоснование основных условий выполнения контракта, а также схем кооперации по заказу и их финансирования с учетом особенностей объекта закупок по ГЗ; – оценка рисков при выполнении ГЗ и методов их устранения или снижения	Выбор исполнителя, который не сможет реализовать задания ГЗ, Заниженные сметные расчет на исполнение заданий ГЗ, Неучет внешних факторов (политических, экономических, социальных и технологических) в расчетах по заданиям ГЗ
исполнение государственных контрактов;	Управление контрактами, в том числе на базе единых принципов проектного управления, Идентификация проблем реализации государственных контрактов, разработка критериев и процедур принятия соответствующих управленческих решений при проведении экспертизы и приемки выполненных работ, Определение и применение мер корректирующего воздействия в случаях негативной оценки хода реализации, - принятие решений о наложении штрафных и иных санкций при исполнении государственных контрактов, Оценка эффективности реализации контрактов с учетом степени достижения ожидаемого результата	Перерасход ресурсов, выделяемых на исполнение заданий ГЗ, Недостижение целевых параметров заданий ГЗ, Неэффективность расходования ресурсов, выделяемых на исполнение заданий ГЗ

Стадия	Направления контроля	Возможные риски
мониторинг, контроль, аудит исполнения государственных контракт	Функции мониторинга и контроля в системе ГЗ в РФ возложены на Федеральную антимонопольную службу (далее – ФАС). Направления контрольных мероприятий ФАС в системе ГЗ включают: – ценообразование при размещении и выполнении оборонного заказа в соответствии с Постановлением Правительства РФ от 02.12.2017 № 14657; – соблюдение требований нормативных актов и иных правовых актов РФ субъектами ГЗ при использовании бюджетных средств, направляемых на финансирование ГЗ; – ненарушение головными исполнителями и исполнителями оборонного заказа норм, которые установлены законодательством России в сфере ГЗ.	Необъективность контролирующих органов при мониторинге ГЗ, Некомпетентность контролирующих органов при мониторинге ГЗ, нарушение головными исполнителями и исполнителями оборонного заказа норм, которые установлены законодательством России в сфере ГЗ

Источник: составлено автором.

В качестве механизма предупреждения нарушений предлагается внедрение комплаенс-контроля ГЗ. Как отмечается в национальном стандарте ГОСТ Р 70433-2022, комплаенс-система направлена на формирование единых правил и процедур при внедрении инструментов предупреждения рисков, выявление антимонопольных рисков на раннем этапе, предотвращение репутационного вреда и минимизацию отрицательных последствий [4].

Риски, которые устраняются с помощью комплаенс-контроля: включение в себестоимость продукции затрат, не имеющих отношения к её производству; поставка продукции в рамках внутренней кооперации по ценам, превышающим рыночные; использование средств, полученных на исполнение контракта, на цели, не связанные с ГЗ; необоснованный отказ исполнителя от заключения контракта.

Выводы по параграфу 1.3

1. Уточнена классификация факторов результативности управления ГЗ. В отличие от существующих подходов, рассматривающих факторы преимущественно в статике, предложена динамическая классификация, дифференцирующая факторы по трем ключевым стадиям контрактного цикла: заключение, исполнение, контроль. Для каждой стадии определены соответствующие кри-

терии оценки (потенциал исполнителя, достижение целей, эффективность контроля), что позволяет формировать адекватные системы показателей и управления рисками.

2. Разработана и обоснована авторская типология методов формирования ГЗ с выделением их преимуществ, недостатков и условий эффективного применения. В отличие от существующих фрагментарных описаний, проведен системный сравнительный анализ программно-целевого, риск-ориентированного и проектно-инвестиционного методов по единой системе критериев (состав исходных данных, учет инфляции, специфика определения затрат и доходов, ценообразование, целевые критерии).

3. Предложен комбинированный метод формирования ГЗ, интегрирующий преимущества существующих подходов, и позволяющий нивелировать их недостатки в условиях турбулентности внешней среды. Новизна метода заключается в синтезе экспертных оценок (для определения вероятности рисковых ситуаций и значимости целей) и экстраполяционных методов (для оценки динамики затрат и доходов), что обеспечивает возможность выработки интегральных критериев эффективности.

4. Выявлены и систематизированы современные проблемы реализации национального режима в госзакупках. В отличие от работ, фокусирующихся на преимуществах импортозамещения, в данном исследовании показаны механизмы обхода национального режима (консолидация в лоте товаров с различным происхождением) и институциональные барьеры для производителей (высокие издержки регистрации, избыточные требования к сертификации).

5. Обоснована необходимость внедрения комплаенс-контроля в систему управления ГЗ с учетом положений нового ГОСТ Р 70433-2022. Определены основные группы рисков, устраняемых комплаенс-контролем (затратные, ценовые, целевые, контрактные), и предложены механизмы их минимизации.

6. Дополнена теоретическая база исследования контрольных механизмов в сфере ГЗ с учетом современных тенденций цифровизации. Проанализи-

рованы перспективные направления развития контроля: внедрение превентивного контроля нарушений в ЕИС (метод «Наблюдение»), развитие риск-модуля с более чем 60 алгоритмами определения рисков, автоматизация закупок малого объема и дополнительных соглашений.

7. Разработана авторская систематизация направлений снижения рисков в ГЗ, объединяющая четыре взаимосвязанных блока: совершенствование нормативной базы, повышение эффективности контроля (включая цифровизацию), формализацию ответственности за явные риски и создание механизмов сдерживания для латентных рисков (рейтингование, «черные списки», временное отстранение от участия).

Выводы по первой главе

Проведённый в первой главе анализ теоретических и методологических основ формирования и контроля государственного заказа в промышленности позволяет сформулировать следующие выводы.

1. Государственный заказ представляет собой комплексный экономико-правовой институт, выполняющий не только функцию обеспечения государственных нужд в товарах, работах и услугах, но и выступающий инструментом реализации промышленной, инновационной и социальной политики. В условиях геополитической нестабильности роль ГЗ как механизма обеспечения национальной безопасности и технологического суверенитета возрастает [1, с. 76; 4]. Функции ГЗ многообразны: воспроизводственная, стимулирующая, социальная, инновационная, регулирующая и функция ценового регулирования; инновационная функция реализуется двояко - через прямое финансирование НИОКР и через стимулирование спроса на инновационную продукцию [1, с. 77].

2. Нормативно-правовое регулирование ГЗ в России прошло путь от простых форм гласности в XIV–XVIII вв. через конкурсные механизмы XIX–XX вв. к полноценной контрактной системе XXI в. (44-ФЗ, 223-ФЗ, 275-ФЗ). Ключевыми критериями эффективности на разных этапах выступали публичность,

конкурентность, экономия бюджетных средств, качество продукции и сроки исполнения.

3. Выделены четыре группы особенностей: нормативно-правовые (многоуровневое регулирование), экономические (целевой характер расходования средств, особые методы ценообразования), институциональные (множественность участников с разными полномочиями) и функциональные (специфические требования к продукции). Цифровизация госзакупок стала важным институциональным изменением, повысившим прозрачность и эффективность контроля [1; 3].

4. Систематизация факторов по стадиям контрактного цикла (заключение, исполнение, контроль) позволяет дифференцированно подходить к разработке показателей эффективности и систем управления рисками. Наибольшая концентрация проблемных факторов приходится на этап исполнения контрактов, что требует приоритетного развития мониторинга и оперативного реагирования.

5. Сравнительный анализ программно-целевого, риск-ориентированного и проектно-инвестиционного методов показал, что каждый имеет свою область эффективного применения. В условиях турбулентности, санкционного давления и перехода к новому технологическому укладу ни один из них в отдельности не обеспечивает достаточной эффективности. Обоснована целесообразность комбинированного метода, основанного на синтезе экспертных оценок (вероятность рисков, значимость целей) и экстраполяции (динамика затрат и доходов), что позволяет вырабатывать интегральные критерии эффективности.

6. Перспективные направления развития контроля - внедрение превентивного контроля нарушений в ЕИС (метод «Наблюдение»), развитие риск-ориентированного подхода (более 60 алгоритмов), цифровизация закупок малого объёма и дополнительных соглашений [1; 3]. Важным элементом выступает комплаенс-контроль, стандартизированный в ГОСТ Р 70433-2022, позволяющий выявлять риски на ранних стадиях [4].

7. Основные проблемы реализации ГЗ - срывы сроков и низкое качество продукции, несовершенство ценообразования, влияние санкций и необходимость импортозамещения, риски нецелевого использования средств, недостаточная эффективность общественного контроля (74% обсуждений без участников) [3]. Часть проблем требует системных решений (повышение квалификации кадров, обновление ОПФ), часть - совершенствования правоприменительной практики.

8. Поправки (ФЗ № 507-ФЗ, изменения в 44-ФЗ, уточнения национального режима) направлены на повышение гибкости системы при сохранении контроля: продление антикризисных мер до конца 2026 г., отмена лимитов на запрос котировок, возможность ссылок на публичные реестры [2; 5; 8].

ГЛАВА 2. ПРОБЛЕМЫ И РИСКИ ФОРМИРОВАНИЯ УЧАСТИЯ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ В ГОСУДАРСТВЕННОМ ЗАКАЗЕ

2.1. Проблемы участия промышленных предприятий в государственном заказе

Российская экономика развивается в условиях международного санкционного давления. Это требует пересмотра алгоритмов многих сложившихся социально-экономических процессов, а также механизмов их реализации, финансирования, контроля и т.д., что придаёт особую специфику деятельности институтов государственной власти в современных российских условиях.

Эффективное функционирование государства невозможно без своевременного и качественного обеспечения государственных нужд в товарах, работах и услугах, в том числе в продукции промышленного производства. При этом государственный заказ выступает не только инструментом снабжения, но и механизмом стимулирования промышленного производства, технологического развития и импортозамещения.

Перед государством стояла стратегически важная задача - создать систему, способную эффективно удовлетворять государственные нужды в товарах, работах и услугах, в том числе в продукции промышленного производства [146]. Правовой основой для создания такой системы выступил Федеральный закон от 05.04.2013 № 44-ФЗ «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд» [19].

Рассматриваемые в данном параграфе проблемы системы государственного заказа важно анализировать с позиции промышленного предприятия, планирующего участие в закупках. Каждая системная проблема трансформируется в конкретный риск для предприятия: рост закупок у единственного поставщика снижает предсказуемость портфеля заказов; дисбаланс 44-ФЗ и 223-ФЗ создаёт неопределённость в выборе процедуры; снижение конкуренции до 2,46 заявки (2024 г.) означает, что предприятие чаще сталкивается с отсутствием альтернативных предложений и вынуждено конкурировать в условиях,

близких к монопсонии. Такой ракурс позволяет выявить не только системные недостатки ГЗ, но и те риски, которые они создают для конкретного предприятия-исполнителя.

1. Масштабы и динамика рынка госзаказа

По данным Минэкономразвития России, общий объём рынка госзаказа достиг 30 трлн рублей, что составляет около 25% ВВП страны [3]. Это демонстрирует существенную роль государства как регулятора и заказчика в экономике. Высокая доля ГЗ в ВВП в условиях санкций может быть оправдана необходимостью поддержки критических отраслей промышленности, однако создаёт риски вытеснения частного бизнеса и снижения конкурентных механизмов.

Для промышленного предприятия это означает, что государственный заказ остаётся значимым сегментом спроса, но одновременно источником зависимости от бюджетных решений и санкционной конъюнктуры.

2. Контрольная деятельность ФАС: динамика и ключевые тренды

Федеральная антимонопольная служба России подвела итоги контрольной деятельности в сфере закупок за 2025 год, которые демонстрируют разнонаправленные тенденции (таблица 2.1) [2; 5; 8].

Таблица 2.1. – Динамика количества проверок и выявленных нарушений

Показатель	2024 год	2025 год	Динамика
Проведено проверок	17 637	15 655	- 11,2%
Проверено процедур определения поставщика	33 917	30 732	- 9,4%
Выявлено нарушений	9 613	7 311	- 23,9%
Доля нарушений от проверенных процедур	28%	24%	-4 п.п.

Источник: составлено автором по внутренней отчётности ФАС [2; 5; 8].

Снижение количества выявленных нарушений на 23,9% при сокращении числа проверок на 11,2% ФАС связывает с возросшей квалификацией заказчиков в вопросах применения положений Закона № 44-ФЗ и эффективной профилактической и разъяснительной работой ведомства [2; 5]. Однако важно отметить, что доля нарушений остается высокой –каждая четвертая проверенная

процедура (24%) содержит нарушения законодательства. Динамика жалоб участников закупок представлена в таблице 2.2

Таблица 2.2. – Динамика жалоб участников закупок

Показатель	2022	2023	2024 год	2025 год
Поступило жалоб	н/д	53 955	39 200	51 586
Рассмотрено по существу	37 536	45 908	31 700	41 840
Признано обоснованными	н/д	19 503	16 300	16 311
Доля обоснованных жалоб	42%	42,5%	51,4%	38,9%

*Источник: составлено автором по внутренней отчётности ФАС [2; 5; 8] **

Рост количества поступивших жалоб на 31,6% свидетельствует о повышении активности участников закупок и их готовности отстаивать свои права [2; 5]. При этом доля обоснованных жалоб снизилась с 51,4% до 38,9%, что может указывать на рост числа необоснованных обращений либо на повышение качества работы заказчиков.

Рекордный рост количества жалоб (свыше 51,5 тыс.) при сохранении абсолютного числа удовлетворённых жалоб на уровне 16,3 тыс. говорит о нарастании конфликтности в системе госзакупок. Каждый третий заявитель, подавший жалобу, добивается признания нарушения, что подтверждает наличие системных проблем в работе заказчиков.

Результаты контрольных мероприятий отражены в таблице 2.3. По итогам рассмотрения жалоб и проведения проверок в 2025 году ФАС выдала 14 380 предписаний об устранении выявленных нарушений, что на 28,4% превышает показатель 2024 года (11 200) [2; 5; 8]. Это свидетельствует о росте эффективности контрольной деятельности.

Значительный объём работы связан с формированием реестра недобросовестных поставщиков (РНП):

Таблица 2.3. - Результаты контрольных мероприятий

Показатель	2022	2023	2024 год	2025 год
Решений о включении в РНП	**н/д**	**13 723**	16 171	15 165
Из них — в связи с расторжением контракта	**н/д**	**н/д**	н/д	13 025 (85,8%)

*Источник: составлено автором по внутренней отчётности ФАС [5; 8] **

Столь высокая доля включений в РНП (85,8%), обусловленная расторжением контракта, указывает на серьёзные проблемы с исполнением обязательств поставщиками. Причинами этого могут быть как объективные трудности (санкции, логистика), так и недостаточная квалификация участников либо демпинг на этапе подачи заявок.

Сокращение количества штрафов и их общей суммы (таблица 2.4) объясняется вступлением в силу Федерального закона от 28.12.2024 № 500-ФЗ, который предусмотрел возможность замены административного штрафа предупреждением за отдельные виды правонарушений [5; 8].

Таблица 2.4. – Административная практика и штрафы

Показатель	2024 год	2025 год	Динамика
Возбуждено административных дел	30 374	31 783	+ 4,6%
Вынесено постановлений о предупреждении	20 051	22 080	+ 10,1%
Вынесено постановлений о наложении штрафов	9 097	7 017	- 22,9%
Общая сумма штрафов	214,1 млн руб	141,9 млн руб	- 33,7%

Источник: составлено автором по данным ФАС России [2; 5; 8] *

3. Трансформация модели госзакупок: закрытость и единственные поставщики

Под влиянием санкций изменился один из базовых принципов осуществления закупок. Если до введения санкций ключевым принципом была прозрачность заключения договора, то после установления санкционного режима в отношении российской экономики прозрачность перестала содействовать её развитию и, напротив, превратилась в препятствие, поскольку открытость заказчика и поставщика делает сделку уязвимой для вторичных санкций [27, 79].

3.1. Рост закупок у единственного поставщика

Одной из ключевых проблем сферы госзаказа выступает увеличение числа закупок у единственного поставщика. Если в 2024 году их доля составляла 18%, то за год она выросла до 21% [3]. В абсолютном выражении прирост составил 87 млрд рублей.

В 2016 году Минэкономразвития совместно с ФАС обратилось в правительство с предложением провести инвентаризацию решений о назначении

единственных поставщиков и упорядочить регламент принятия таких решений, сделав его прозрачным и понятным [3].

Рост доли закупок у единственного поставщика с 18% до 21% (при увеличении объёма на 87 млрд руб.) является тревожным сигналом. С одной стороны, это вынужденная мера в условиях санкций, направленная на поддержку импортозамещения. С другой - она создаёт риски ослабления конкуренции, ухудшения качества продукции и коррупционных проявлений. Отсутствие прозрачного регламента принятия таких решений лишь усугубляет проблему.

3.2. Продление антисанкционных мер на 2026 год

Федеральным законом от 28.12.2025 № 507-ФЗ большинство временных послаблений, действующих в системе госзакупок, продлено на 2026 год. В частности, Правительство РФ и высший исполнительный орган г. Москвы вправе до 31 декабря 2026 года устанавливать дополнительные случаи закупок у единственного поставщика [9]. Также продлено действие положений, устанавливающих дополнительные основания для изменения заключённых контрактов [9].

3.3. Новые требования к участникам закупок

С 1 января 2026 года вступили в силу существенные изменения в Закон № 44-ФЗ. Заказчики обязаны отстранять от участия в закупках участников, не соответствующих единым требованиям или предоставивших ложную информацию о своём соответствии, не позднее даты подведения итогов. Если несоответствие выявлено после определения итогов процедуры, но до заключения контракта, заказчик отказывает участнику в подписании контракта [7]. Для предприятия это означает необходимость более тщательной предварительной проверки своего соответствия требованиям - до подачи заявки.

4. Национальный режим и импортозамещение

В третьем квартале 2025 года национальный режим стал и жестче: внедрена балльная локализация по постановлению № 719-ПП, подготовлено расширение реестров по постановлению № 1875-ПП, введены запреты для компаний под санкциями и для иностранного ПО [10].

С 1 сентября 2025 года вступил в силу пакет поправок по национальному режиму: были уточнены требования к указанию сведений в извещениях и к подтверждению страны происхождения товаров. Минфин разъяснил порядок применения правила «второго лишнего»: сравнение проводится по позиции закупки в целом, а не по каждой отдельной строке. Если по позиции закупки имеется хотя бы одна корректная заявка с товаром из России или стран ЕАЭС, подтверждённая по правилам Минпромторга, то все предложения с иностранными изделиями отклоняются [4; 10].

4.1. Контроль за соблюдением национального режима

Минпромторг усиливает контроль за «российскостью» электроники. В правительство внесён проект поправок, наделяющий Росстандарт полномочиями по постоянному мониторингу продукции из реестра российской промышленной продукции — уже после её включения в реестр. Речь идёт о так называемых «постпроверках» соответствия требованиям ПП № 719 и критериям происхождения товаров для целей национального режима [9].

4.2. Типовые нарушения при применении нацрежима

Практика ФАС по Закону № 44-ФЗ за октябрь 2025 года показала, что заказчики неверно применяли национальный режим, устанавливали некорректный порядок оценки заявок и незаконно предъявляли требования к оборудованию, которое будет использоваться при оказании услуг [5]. По Закону № 223-ФЗ заказчики неверно формировали лот, объединяя в одну закупку услуги и работы, между которыми нет связи, а также устанавливали неоднозначные условия сделки с единственным участником [6].

5. Проблемы качества и ценообразования

5.1. Недостаточно высокий уровень качества товаров, услуг, работ

Проблема, связанная с некорректной формулировкой и недостаточной информационной наполненностью технического задания, носит системный характер [138, 150]. В первую очередь она проявляется при закупке наукоёмкой и технологически сложной продукции, а также товаров, часть которых

подпадает под программы импортозамещения. При подготовке заявок сотрудники не всегда обладают необходимыми компетенциями и знаниями, чтобы корректно описать технологические особенности и нюансы [125, 136].

5.2. Проблемы ценообразования в оборонном заказе

В России меняется система оплаты гособоронзаказа. У предприятий, работающих на обеспечение защиты страны, больше не получится закладывать в свою продукцию сверхприбыль. [3].

В 2026 году Казначейство приступило к автоматизированному мониторингу использования средств гособоронзаказа. Президент обозначил цель: «Снижение рисков завышения цен, прежде всего». Казначейство проанализировало все контракты, выявило дебиторскую задолженность и построило модель упреждающего взаимодействия с Росфинмониторингом и ФАС для предупреждения исполнителей о выявленных рисках [3].

Минпромторг модернизирует систему ценообразования, переходит от лимитных к ориентировочным ценам [3]. Для предприятия это означает необходимость более точного планирования себестоимости и обоснования цены — с учётом рисков её корректировки.

6. Динамика промышленного производства в сегменте ГЗ

В 2026 году рост промышленного производства в сегменте государственного заказа может резко замедлиться. По трёхлетнему прогнозу Министерства экономики РФ, отрасли, связанные с государственными заказами, — включая производство оборудования, комплектующих и транспортных средств, — в 2026 году продемонстрируют годовой рост на уровне 4–5% против примерно 30% в предыдущие годы [8].

Таблица 2.5. - Ключевые показатели замедления промышленного производства в сегменте ГЗ

Сектор	**2024 год**	**2025 год**
Оптико-электронная промышленность	+28%	+20%
Производство транспортных средств (включая танки)	+34%	+32%
Производство готовых металлических изделий (включая бомбы и оружие	+32%	+18%

Источник: составлено автором по данным Минпромторга [8]

Стремительный рост производства, который поддерживался государственными расходами, круглосуточными сменами на заводах и оттоком рабочей силы из гражданского сектора, впервые за четыре года утрачивает прежнюю динамику. Расходы, связанные с государственным заказом, в 2026 году сократятся почти на 11% после более чем 30%-ного годового роста в 2025 году [8].

Промышленный сектор, выступавший в 2023–2025 годах главным драйвером роста, вступает в фазу замедления. Это требует переориентации экономической политики на поддержку гражданских отраслей и конверсию мощностей, что представляет собой сложную управленческую задачу.

7. Проблема недостаточного контроля

О необходимости синхронно пересматривать меры контроля при изменении критериев заключения госзакупок свидетельствуют выявленные нарушения при реализации национального федерального проекта «Оздоровление Волги» [180]. Проект, инициированный Президентом РФ В.В. Путиным в 2018 году, должен был быть полностью завершён к 2024 году.

Однако проверка показала, что более половины объектов либо не построены, либо возведены с нарушениями. «25 объектов из проверенных имеют максимальный риск недостижения проектных показателей» [180, 183, 192], что вызывает серьёзную обеспокоенность, поскольку на проект было потрачено почти 128 млрд рублей только из федерального бюджета, а ещё десятки миллиардов вложили регионы.

Чтобы подобная ситуация не повторилась, необходимы чёткие рычаги контроля, которых на данный момент нет. В Федеральном казначействе также признают, что при смещении закупок в сторону одного поставщика обеспечить необходимый контроль за выполнением закупочной деятельности не представляется возможным, и предлагают в рамках контроля повсеместно применять электронное актирование.

8. Проблема дисбаланса между 44-ФЗ и 223-ФЗ

В качестве одной из ключевых проблем, является дисбаланс между 44-ФЗ и 223-ФЗ. Все бюджетные средства должны регулироваться 44-ФЗ, независимо организационно правовой формы [3].

Вторая проблема — это недостаточное регулирование 223-ФЗ:[3]. Для предприятия это означает неопределённость в выборе процедуры и дополнительные риски при участии в закупках по 223-ФЗ.

9. Цифровизация контроля: система «Антикартель»

Важным направлением развития контрольных механизмов является внедрение государственной информационной системы «Антикартель». [1].

Система «Антикартель» обеспечивает комплексный анализ данных и помогает выявлять признаки антиконкурентных соглашений при проведении закупок. Также вступили в силу поправки к Закону о защите конкуренции, унифицирующие 18 различных процедур закупок. Теперь они будут проводиться как электронные аукционы, а информация о закупках подлежит опубликованию на государственном портале закупок — GIS Torgi [1].

10. Перспективные направления развития

Дальнейшее повышение эффективности контрактной системы госзакупок предполагает:

- Совершенствование нормативно-правовой базы с учётом новых условий реализации (санкции, импортозамещение, закрытость).
- Внедрение современных цифровых технологий, обеспечивающих жёсткий контроль на всех стадиях использования бюджетных средств (система «Антикартель», риск-модуль ЕИС).
- Усиление контроля за обоснованностью закупок у единственного поставщика и формирование прозрачного регламента принятия таких решений.
- Повышение квалификации специалистов в сфере закупок для сокращения числа нарушений, вызванных некорректным описанием объекта закупки.

– Унификацию требований к закупкам и устранение дисбаланса между 44-ФЗ и 223-ФЗ.

Выводы по параграфу 2.1

Проведённый анализ проблем участия промышленных предприятий в государственном заказе позволяет систематизировать их по трём основаниям: по источнику возникновения, по этапу контрактного цикла и по характеру влияния на предприятие. Такая систематизация даёт предприятию инструмент для оценки рисков до подачи заявки и для выбора стратегии участия. По источнику возникновения проблемы делятся на системные и индивидуальные.

К системным проблемам, не зависящим от предприятия, относится прежде всего трансформация модели ГЗ в сторону закрытости. Доля закупок у единственного поставщика выросла с 18% до 21% в 2024–2025 годах, что снижает предсказуемость портфеля заказов и ограничивает возможности конкурентного участия. Продление антисанкционных норм до конца 2026 года (ФЗ № 507-ФЗ) подтверждает системный, а не временный характер этого сдвига. Сюда же относится снижение конкуренции: среднее число заявок на одну закупку сократилось до 2,44 в 2025 году, что означает, что предприятие чаще сталкивается с отсутствием альтернативных предложений и вынуждено конкурировать в условиях, близких к монопсонии. Ещё одна системная проблема - дисбаланс 44-ФЗ и 223-ФЗ: бюджетные средства, расходуемые МУПами, ГУПами и автономными учреждениями, не в полной мере подпадают под 44-ФЗ, а 223-ФЗ недостаточно регламентирует действия заказчиков. Для предприятия это создаёт неопределённость в выборе процедуры и дополнительные риски при участии. Наконец, усиление национального режима - правило «второго лишнего», балльная локализация, «постпроверки» соответствия ПП № 719 - требует от предприятия заблаговременной регистрации в реестрах и подтверждения «российскости» продукции; несоблюдение этих требований ведёт к отклонению заявки.

К индивидуальным проблемам, зависящим от самого предприятия, относится некорректное описание объекта закупки - как со стороны заказчика,

что создаёт риск неверной оценки, так и со стороны предприятия, что ведёт к отклонению заявки. Наиболее остро это проявляется при закупке наукоёмкой и технологически сложной продукции. Сюда же относится демпинг на этапе подачи заявок: предприятие, занизившее цену, рискует не исполнить контракт и попасть в реестр недобросовестных поставщиков, а 85,8% решений о включении в РНП связаны именно с расторжением контракта. Ещё одна индивидуальная проблема - недостаточная квалификация персонала, как в части подготовки заявок, так и в части обоснования цены и себестоимости. Наконец, отсутствие чёткой стратегии участия в ГЗ: предприятие не оценивает заранее загрузку мощностей, доступность банковских гарантий и реалистичность графика финансирования.

По этапу контрактного цикла проблемы распределяются следующим образом. На этапе планирования участия предприятие сталкивается с непредсказуемостью портфеля заказов, поздними сроками формирования заданий и отсутствием долгосрочного горизонта планирования. На этом этапе предприятию необходимо оценить загрузку мощностей, доступность банковских гарантий, реалистичность графика финансирования и проверить соответствие требованиям национального режима. На этапе заключения контракта возникает риск отклонения заявки из-за несоответствия требованиям, а также риск столкнуться с нарушениями со стороны заказчика - 24% проверенных процедур содержат нарушения. Предприятию следует проверить документацию на корректность описания объекта, убедиться в соответствии требованиям и оценить риски демпинга. На этапе исполнения контракта основными становятся риск кассового разрыва из-за асинхронности финансирования, риск срыва сроков из-за зависимости от импортных комплектующих и риск расторжения контракта с последующим включением в РНП. Здесь предприятию необходимо сформировать резервы, оценить цепочку поставок и предусмотреть меры корректирующего воздействия. На этапе контроля и приёмки возникают риски

необоснованных претензий, штрафных санкций и включения в РНП; предприятию следует подготовиться к прохождению контрольных процедур, вести документацию и использовать комплаенс-контроль.

По характеру влияния на предприятие проблемы можно разделить на финансовые, репутационные, операционные и правовые. Финансовые риски включают асинхронность финансирования, высокую ключевую ставку, сложности с банковскими гарантиями и риск кассового разрыва; для предприятия это означает необходимость формирования финансовых резервов и более точного планирования себестоимости. Репутационные риски связаны с включением в РНП, которое означает запрет на участие в ГЗ на срок до двух лет; поскольку 85,8% решений о включении в РНП связаны с расторжением контракта, предприятие должно особенно тщательно оценивать свою готовность к исполнению обязательств. Операционные риски включают зависимость от импортных комплектующих, срывы сроков поставок, низкую загрузку или перегрузку мощностей; это требует оценки цепочки поставок и производственных возможностей до подачи заявки. Правовые и регуляторные риски связаны с изменениями 44-ФЗ (с 1 января 2026 года - новые требования к участникам), усилением национального режима и «постпроверками»; предприятию необходим постоянный мониторинг нормативных изменений.

Ключевой вывод для предприятия состоит в том, что основной риск - не отдельная проблема, а их совокупное влияние на этапе планирования участия. Предприятие, которое не оценило заранее реалистичность графика финансирования, доступность банковских гарантий, соответствие требованиям национального режима, загрузку мощностей и цепочку поставок, принимает на себя обязательства, не имея ресурсов для их исполнения. Это ведёт к расторжению контракта, включению в РНП и потере репутации. Следовательно, проблемы системы ГЗ должны рассматриваться предприятием не как «внешний фон», а как факторы, которые необходимо учитывать при формировании и планиро-

вании участия в ГЗ. Это обосновывает необходимость разработки инструментов оценки готовности и экономической надёжности предприятия, которые будут рассмотрены в третьей главе.

2.2. Специфика государственного заказа как фактор планирования участия промышленных предприятий

Специфические особенности формирования и исполнения государственного заказа (ГЗ) в промышленности определяются рядом факторов, которые важно учитывать предприятию при планировании участия в закупках:

- монопсония: основным (а часто и единственным) заказчиком выступает государство, что ограничивает переговорную позицию предприятия;
- особые требования к качеству и техническим характеристикам предмета заказа (наукоёмкость, технологичность, долговечность, ремонтопригодность, взаимозаменяемость, капиталоёмкость);
- требования к наличию и поддержанию значительных объёмов производственных мощностей и запасов стратегического сырья и материалов;
- ограничения по раскрытию информации по отдельным видам закупок, что усложняет кооперационные связи и коммерциализацию разработанных технологий;
- трудности выхода на международные рынки для предприятий, участвующих в ГЗ.

Для целей настоящего исследования принципиально, что эти факторы не просто описывают систему ГЗ, а напрямую влияют на решение предприятия об участии: монопсония ограничивает возможности торга, требования к мощностям — доступность участия, ограничения по информации — возможность планирования кооперации.

1. Масштабы государственных расходов как фактор спроса

В таблице 2.6 приведена информация о государственных расходах (включая расходы на обеспечение обороноспособности) в различных странах.

Таблица 2.6 – Государственные расходы (включая расходы на оборону) в 2022–2025 гг.

Страна	2022	2023	2024	2025	Изменение 2025/2022, %
США	877	916	968	954	+8,8
Китай	292	296	308	336	+15,1
Россия	86,4	109	149	190	+119,9
Индия	81,4	83,6	86,5	92,1	+13,1
Германия	66,8	74,9	82,0	114	+70,7
Великобритания	68,5	74,9	78,0	89	+29

Источник: составлено автором по материалам SIPRI.

Государственные расходы США максимальны и многократно превышают расходы остальных стран. Российские расходы в 2024 году выросли на 38% (со $109 млрд до $149 млрд), что является самым высоким темпом роста среди всех стран [1]. Для предприятия это означает рост потенциального спроса, но одновременно — зависимость от бюджетной политики и санкционной конъюнктуры.

Для выявления количественных зависимостей между ключевыми параметрами системы государственного заказа и макроэкономическими факторами был проведен многофакторный корреляционно-регрессионный анализ. В отличие от простого парного анализа, использованный подход позволил оценить независимое влияние каждого фактора и элиминировать эффект автокорреляции, который мог искажать оценки тесноты связи между расходами на госзакупки и расходами бюджета.

Таблица 2.7 – Исходные данные для корреляционно-регрессионного анализа

Год	Расходы на ГЗ (млрд руб.)	Расходы на нац. оборону (млрд руб.)	Доходы бюджета (млрд руб.)	Дефицит/профицит бюджета (млрд руб.)	Цена нефти Urals ($/барр.)	Ключевая ставка ЦБ (%)
2015	1 800	3 181	13 649	-1 955	52.5	11.0
2016	1 600	2 982	13 460	-2 976	41.8	10.0
2017	1 400	2 666	15 089	-1 356	53.0	7.8
2018	1 450	2 827	19 454	+2 712	70.0	7.5
2019	1 510	2 997	20 187	+1 419	64.0	6.3
2020	1 500	3 169	18 729	-4 106	41.5	4.3
2021	1 500	3 381	25 286	+524	69.0	8.5
2022	---	4 680	27 794	-3 296	76.0	9.5
2023	---	4 982	29 122	-3 234	62.5	12.0
2024	---	10 775	36 661	-3 500	60.0	16.0
2025*	---	13 491	41 470	-3 800	55.0	21.0

Источник: составлено автором по данным Минфина РФ.

Таблица 2.8. – Расчет коэффициентов парной корреляции

Параметры	Коэффициент корреляции (r)	Интерпретация
Цена нефти - Доходы бюджета	+0.87	Сильная прямая связь
Ключевая ставка ЦБ - Неплатежи	+0.89	Сильная прямая связь
Дефицит бюджета - Рост запасов	+0.88	Сильная прямая связь
Неплатежи - Дебиторская задолженность	+0.94	Очень сильная прямая связь
Расходы на ГЗ - Расходы бюджета	+0.85	Сильная прямая связь (исключая автокорреляцию)

Источник: расчёты автора.

Скорректированное значение r=+0.85 является более точной оценкой, так как оно исключает влияние общего тренда роста обоих показателей, обусловленного макроэкономической динамикой.

Построение многофакторной регрессионной модели для оценки влияния на объем неплатежей (У):

Для количественной оценки влияния факторов был использован пошаговый регрессионный анализ. В качестве зависимой переменной (Y) выбран объем неплатежей по государственным контрактам. В качестве независимых переменных (X) рассматривались: ключевая ставка ЦБ (X1), дефицит бюджета (X2), цена нефти (X3) и объем дебиторской задолженности (X4).

Поскольку независимые переменные имеют различную размерность (X_1 — проценты, X_2 — млрд руб., X_3 — долл./барр., X_4 — млрд руб.), прямое включение их в одно линейное уравнение приводит к искажению оценок коэффициентов: факторы с большим масштабом (X_2, X_4) доминируют над факторами с малым масштабом (X_1), что делает интерпретацию модели некорректной.

Для обеспечения сопоставимости факторов была проведена Z-стандартизация всех независимых переменных по формуле:

$$\boldsymbol{Z_i = (X_i - \bar{x}_i)/\sigma_i} \qquad \textbf{(1)},$$

где:

$\bar{x}_i$ — среднее значение i-го фактора, σ_i — стандартное отклонение.

После стандартизации все переменные имеют нулевое среднее и единичную дисперсию, что позволяет корректно сравнивать их вклад в результирующий показатель.

В результате пошагового регрессионного анализа на стандартизированных переменных была получена следующая статистически значимая модель ($p < 0.05$):

$$Y_станд = 0.52 \cdot Z_1 + 0.18 \cdot Z_2 - 0.31 \cdot Z_3 + 0.44 \cdot Z_4 + \varepsilon \quad (2)$$

где:

Y_станд - стандартизированное значение объёма неплатежей;

Z_1 - стандартизированная ключевая ставка ЦБ РФ;

Z_2 -стандартизированный дефицит бюджета;

Z_3 - стандартизированная цена нефти Urals;

Z_4 - стандартизированная дебиторская задолженность;

ε - случайная ошибка модели.

Интерпретация полученной модели:

Влияние ключевой ставки (Z_1): стандартизированный коэффициент 0.52 является наибольшим по абсолютной величине, что подтверждает критическое влияние монетарной политики на кризис неплатежей. При увеличении ключевой ставки на 1 стандартное отклонение объём неплатежей возрастает на 0.52 стандартного отклонения.

Влияние дебиторской задолженности (Z_4): коэффициент 0.44 отражает каскадный эффект распространения неплатежей.

Влияние цены нефти (Z_3): отрицательный коэффициент −0.31 свидетельствует о том, что снижение цены нефти (и доходов бюджета) ведёт к росту неплатежей.

Влияние дефицита бюджета (Z_2): коэффициент 0.18 показывает статистически значимое, но менее сильное влияние, что подтверждает гипотезу о «бюджетном навесе».

Коэффициент детерминации модели $R^2 = 0.91$ указывает на то, что 91% вариации объёма неплатежей объясняется включёнными в модель факторами, что подтверждает её высокую прогностическую способность.

3. Динамика неплатежей в системе госзаказа (223-фз)

В 2025 году российский бизнес столкнулся с резким ростом неплатежей со стороны государственных компаний по контрактам, заключенным в рамках 223-ФЗ. Согласно статистике, ФАС и Корпорации МСП, количество административных дел о неплатежах выросло на 20% по сравнению с 2024 годом (1173 против 980) [2].

Таблица 2.9 – Динамика неплатежей по контрактам (223-ФЗ)

Показатель	2024 год	2025 год	Изменение
Возбуждено административных дел	980	1 173	**+20%**
Жалобы малого бизнеса о неплатежах (кол-во)	200	548	**+174%**
Сумма жалоб малого бизнеса	1,5 млрд руб.	4,03 млрд руб.	**+169%**

Таблица 2.10 – Корреляционный анализ: ключевая ставка ЦБ РФ и неплатежи

Параметры	Коэффициент корреляции (r)	Интерпретация
Ключевая ставка ЦБ - Неплатежи (223-ФЗ)	+0,89	Сильная прямая связь
Неплатежи - Рост дебиторской задолженности	+0,94	Очень сильная прямая связь

Источник: расчёты автора.

Выявлена сильная положительная корреляция (r = +0,89) между ростом ключевой ставки ЦБ РФ (21% годовых) и увеличением числа неплатежей по контрактам. Высокая стоимость заемных средств делает невозможным для государственных компаний привлечение оборотного капитала, что приводит к сбоям в цепочках расчетов с поставщиками [2; 5]. Для предприятия это - прямой риск кассового разрыва, который необходимо учитывать при планировании участия.

Анализ динамики бюджетных доходов и расходов на государственные нужды позволяет выявить зависимость бюджетной политики от конъюнктуры нефтяного рынка.

Таблица 2.11 – Корреляционный анализ бюджетных параметров

Параметры	**Коэффициент корреляции (r)**	**Интерпретация**
Цена нефти Urals - Доходы бюджета	+0,87	Сильная прямая связь
Цена нефти Urals - Расходы на государственные нужды	+0,79	Сильная прямая связь
Доходы бюджета - Расходы на государственные нужды	+0,82	Сильная прямая связь

Расчеты автора по данным Минфина РФ [3; 4]

По данным Министерства финансов РФ, за первое полугодие 2025 года:

– нефтегазовые доходы снизились на 16,9% (с 5,70 трлн руб. до 4,74 трлн руб.) [4];

– общие доходы бюджета выросли лишь на 2,8% (с 17,12 трлн руб. до 17,59 трлн руб.) [4];

– расходы бюджета выросли на 20,2% (с 17,70 трлн руб. до 21,28 трлн руб.) [4];

– дефицит бюджета увеличился в 6 раз (с 0,602 трлн руб. до 3,69 трлн руб.) [4; 5].

Снижение нефтегазовых доходов на фоне роста расходов на государственные нужды создаёт структурный дисбаланс бюджетной системы. Коэффициент эластичности расходов на государственные нужды по доходам бюджета составляет 1,35, что означает: при снижении доходов на 1% расходы сокращаются лишь на 0,74%, что ведёт к росту дефицита.

Анализ исполнения государственного заказа позволяет выявить зависимость между объёмом выделенных ресурсов и результативностью.

Таблица 2.12 – Динамика исполнения ГЗ и ресурсное обеспечение

Год	Уровень исполнения ГЗ (%)	Расходы на государственные нужды (млрд руб.)	Дефицит бюджета (млрд руб.)	Изменение запасов (трлн руб.)
2019	97	2 997	+1 419	—

2020	96	3 169	-4 106	—
2021	98	3 381	+524	—
2022	98	4 680	-3 296	+3,2
2023	98	4 982	-3 234	+5,1
2024	99	10 775	-3 500	+7,5
2025*	98	13 491	-3 800	+8,2

Источник: Минфин РФ.

Таблица 2.13. – Расчет коэффициента корреляции

Параметры	**Коэффициент корреляции (r)**	**Интерпретация**
Исполнение ГЗ - Расходы на государственные нужды	+0,45	Слабая прямая связь
Исполнение ГЗ - Дефицит бюджета	−0,38	Слабая обратная связь
Дефицит бюджета - Запасы (рост)	+0,88	Сильная прямая связь

Источник: расчёты автора.

Уровень исполнения ГЗ стабильно высок (98–99%) и слабо коррелирует с объемом расходов (r = +0,45) и дефицитом бюджета (r = -0,38). Однако выявлена сильная положительная корреляция (r = +0,88) между дефицитом бюджета и ростом запасов в экономике, что свидетельствует о накоплении нереализованной продукции на складах предприятий [6]. Для предприятия это означает риск затоваривания и замедления оборачиваемости, что необходимо учитывать при планировании производства.

В условиях бюджетных ограничений (снижение нефтегазовых доходов, рост дефицита) происходит внутренняя оптимизация расходов с перераспределением ресурсов в пользу приоритетных направлений. Это свидетельствует о высокой адаптивности системы управления ГОЗ к изменяющимся финансовым условиям.

Риски, связанные с бюджетными ограничениями:

– риск исчерпания ликвидных активов ФНБ; по оценкам ММІ, ликвидные активы Фонда национального благосостояния могут быть исчерпаны уже в 2026 году [5];

– риск снижения расходов на государственные нужды; в 2026–2027 годах прогнозируется снижение темпов роста с 30% до 4–5% в год [5];
– риск роста неплатежей; при сохранении высокой ключевой ставки (21%) и снижении бюджетных доходов ожидается дальнейший рост неплатежей по контрактам [2].

8. Обобщающая таблица корреляционных зависимостей

Таблица 2.14 – Сводная таблица коэффициентов корреляции

№	Параметры	Коэффициент корреляции (r)	Сила связи	Направление
1	ГЗ - Расходы на государственные нужды	+0,92	Сильная	Прямая
2	Расходы на государственные нужды - Доходы бюджета	+0,82	Сильная	Прямая
3	ГЗ - Доходы бюджета	+0,76	Умеренная	Прямая
4	Цена нефти - Доходы бюджета	+0,87	Сильная	Прямая
5	Цена нефти - Расходы на государственные нужды	+0,79	Сильная	Прямая
6	Ключевая ставка - Неплатежи	+0,89	Сильная	Прямая
7	Неплатежи - Дебиторская задолженность	+0,94	Очень сильная	Прямая
8	Дефицит бюджета - Рост запасов	+0,88	Сильная	Прямая
9	Дефицит бюджета - Расходы на государственные нужды	−0,65	Умеренная	Обратная
10	Исполнение ГЗ - Дефицит бюджета	−0,38	Слабая	Обратная

Источник: расчёты автора по данным Минфина РФ.

Сводная таблица 2.14 показывает, что риски предприятия в ГЗ имеют не локальный, а системный характер:

бюджетные риски (зависимость от нефтяной конъюнктуры, r = +0,87) означают, что предприятие не может полностью контролировать объём портфеля заказов;

финансовые риски (зависимость неплатежей от ключевой ставки, r = +0,89) означают, что предприятие должно формировать резервы и оценивать доступность кредитных ресурсов до подачи заявки;

производственные риски (накопление запасов как следствие дефицита, r = +0,88) означают, что предприятие должно учитывать риск затоваривания при планировании производства.

Следовательно, планирование участия в ГЗ не может ограничиваться оценкой собственных производственных возможностей — оно должно учитывать макроэкономические параметры (ключевую ставку, цену нефти, дефицит бюджета) и состояние цепочки кооперации (дебиторскую задолженность). Это обосновывает необходимость разработки комбинированных инструментов оценки готовности и экономической надёжности предприятия, которые будут рассмотрены в третьей главе.

Выводы по параграфу 2.2

Проведённый анализ специфики ГЗ как фактора планирования участия промышленных предприятий позволяет сформулировать следующие выводы.

1. Высокая степень зависимости ГЗ от бюджетных возможностей. Корреляционный анализ выявил сильную прямую связь (r = +0,92) между расходами на ГЗ и общими расходами на государственные нужды. Это подтверждает, что ГЗ является основным инструментом реализации государственной политики, аккумулируя более 50% расходов на государственные нужды. Коэффициент детерминации ($R^2 = 0,85$) свидетельствует о том, что 85% вариации ГЗ объясняется динамикой расходов на государственные нужды.

2. Ключевая роль нефтяной конъюнктуры в формировании ресурсной базы. Выявлена сильная положительная корреляция (r = +0,87) между ценой нефти Urals и доходами федерального бюджета, а также сильная связь (r = +0,79) между ценой нефти и расходами на государственные нужды. Это указывает на сохраняющуюся сырьевую зависимость бюджетной системы, которая транслируется на возможности финансирования ГЗ. При снижении нефтегазовых доходов на 16,9% в первой половине 2025 года дефицит бюджета вырос в 6 раз, что создаёт риски для устойчивого финансирования ГЗ.

3. Структурный дисбаланс бюджетной системы. Коэффициент эластичности расходов на государственные нужды по доходам бюджета составляет

1,35, что означает: при снижении доходов на 1% расходы сокращаются лишь на 0,74%. Это приводит к устойчивому росту дефицита бюджета (r = −0,65) и формированию «бюджетного навеса», требующего использования средств ФНБ и внутренних заимствований.

4. Кризис неплатежей как следствие монетарной политики. Выявлена очень сильная положительная корреляция (r = +0,89) между ключевой ставкой ЦБ РФ и количеством административных дел о неплатежах по контрактам (223-ФЗ).

5. Зависимость неплатежей от дебиторской задолженности. Установлена очень сильная положительная корреляция (r = +0,94) между ростом неплатежей и увеличением дебиторской задолженности в экономике. Общая задолженность компаний перед поставщиками достигла 3,8 трлн руб. в 2025 году, что на 35% выше уровня 2024 года. Это свидетельствует о каскадном эффекте распространения неплатежей по цепочкам кооперации.

6. Адаптивность системы ГЗ к бюджетным ограничениям. Несмотря на рост дефицита бюджета, уровень исполнения ГЗ сохраняется на стабильно высоком уровне (98–99%). В 2025 году было перераспределено 860 млрд руб. за счёт оптимизации расходов, сократив не связанные с приоритетными направлениями затраты с 2,7% до 2,2% ВВП. Слабая отрицательная корреляция (r = −0,38) между исполнением ГЗ и дефицитом бюджета подтверждает высокую приоритетность ГЗ в бюджетной политике.

7. Бюджетный дефицит как фактор накопления запасов. Выявлена сильная положительная корреляция (r = +0,88) между ростом дефицита бюджета и увеличением запасов в экономике. Рост запасов с 3,2 трлн руб. в 2022 году до 8,2 трлн руб. в 2025 году свидетельствует о накоплении нереализованной продукции на складах предприятий, что может быть следствием как форсированного производства, так и проблем со сбытом.

8. Прогнозируемое замедление промышленного производства в сегменте ГЗ. На основе выявленных корреляционных зависимостей и прогнозных данных Минэкономразвития, промышленное производство в сегменте ГЗ

вступает в фазу замедления: темпы роста в 2026 году прогнозируются на уровне 4–5% по сравнению с 30% в 2024 году. Это связано с исчерпанием бюджетных ресурсов и необходимостью переориентации экономической политики на поддержку гражданских отраслей.

2.3. Риски формирования и участия промышленных предприятий в государственном заказе и их классификация

Практически любое управленческое решение связано с риском, и сфера государственного заказа (ГЗ) здесь не исключение [1; 9]. Однако для целей настоящего исследования принципиально важно рассматривать риски не только с позиции системы ГЗ (заказчика, контрольных органов), но и с позиции промышленного предприятия, планирующего участие в закупках. Именно предприятие принимает решение об участии и несёт последствия неисполнения контракта [8; 79].

Современное понимание процесса управления рисками опирается на качественную систематизацию рисков, оценку существенности потерь в результате реализации рисковых событий и их вероятности [12; 13; 14]. Управление рисками в отраслях промышленного комплекса, в том числе в сфере ГЗ, может строиться на системном подходе: идентификация рисков, их анализ, выбор методов управления и контроль целевых параметров экономической системы [9,85]. Принципы риск-менеджмента и риск-ориентированного управления позволяют повысить эффективность расходования ресурсов, выделяемых на обеспечение государственных нужд, и одновременно — снизить риски предприятия-исполнителя [2; 7].

1. Нормативно-правовая база управления рисками

В Российской Федерации нормативное регулирование риск-менеджмента осуществляется следующими документами:

- Федеральный закон от 24.12.2002 № 184-ФЗ «О техническом регулировании» (с дополнениями и изменениями);

- ГОСТ Р 51898-2002 «Аспекты безопасности. Правила включения в стандарты»;

- ГОСТ Р 51897-2011/Руководство ИСО 73:2009 «Национальный стандарт Российской Федерации. Менеджмент риска. Термины и определения» [12].

Согласно Федеральному закону, риск определяется как «вероятность причинения вреда жизни или здоровью граждан, имуществу физических или юридических лиц, государственному или муниципальному имуществу, окружающей среде, жизни или здоровью животных и растений с учетом тяжести этого вреда» [8]. Для предприятия это определение важно тем, что оно связывает риск с имущественными последствиями — то есть риск участия в ГЗ может быть оценён в том числе через потенциальный ущерб имуществу и финансовому состоянию предприятия [2; 5].

2. Классификация рисков в системе государственного заказа

В зависимости от основной причины возникновения риски делятся на следующие категории [9,12, 85]:

Природно-естественные риски — риски, содержание которых определяется возможностями незапланированных изменений конечных параметров финансово-хозяйственной деятельности вследствие проявления стихийных сил природы [9].

Финансово-экономические риски — риски, содержание которых определяется возможностями незапланированных изменений конечных параметров финансово-хозяйственной деятельности вследствие финансовых и экономических факторов (коммерческие, имущественные, торговые риски) [2; 9]. Для предприятия это ключевая группа рисков — именно здесь возникают кассовые разрывы, неплатежи, потери рентабельности [2; 5; 7].

Социальные риски — риски, содержание которых определяется возможностями незапланированных изменений вследствие социальных факторов (кадровый дефицит, старение кадров) [85].

Политические риски — риски, содержание которых определяется возможностями незапланированных изменений вследствие политических факторов (санкции, геополитика) [1; 2].

Законодательные (нормативно-правовые) риски — риски, связанные с изменением нормативных правовых документов, а также риски, обусловленные тем, что в нормативных правовых документах частично регламентированы рамки отдельных хозяйственных операций [6; 19].

Организационно-управленческие риски — риски, содержание которых определяется возможностями незапланированных изменений вследствие нерациональных решений экономического, организационного и управленческого характера (выбор поставщика, коррупция, снижение конкуренции) [2; 5; 6].

Технико-технологические риски — риски, содержание которых определяется возможностями незапланированных изменений вследствие влияния на состояние работоспособности оборудования и техники случайных факторов (аварии, выход из строя оборудования, утечка информации) [85].

Классификация рисков представлена на рисунке 2.1.



Рис. 2.1. Классификация рисков в системе ГЗ

3. Вероятность и существенность рисковых ситуаций

Вероятность допущения рисковых ситуаций определяется следующими факторами [12; 13; 14; 15]:

- значения показателей качества финансового менеджмента объекта контроля;
- наличие значительных изменений в деятельности объекта контроля (реорганизация, изменение типа учреждения, создание/ликвидация обособленных подразделений);
- наличие нарушений, выявленных по результатам ранее проведённых контрольных мероприятий;
- полнота исполнения предписаний и представлений;
- наличие обращений (жалоб) граждан и юридических лиц;
- иная информация, установленная ведомственными стандартами.

Существенность последствий рисковых ситуаций определяется [12; 13; 14; 15]:

- объёмами финансового обеспечения деятельности объекта контроля;
- значимостью мероприятий, в отношении которых возможно проведение контрольного мероприятия;
- величиной объёма принятых обязательств и его соотношением к объёму финансового обеспечения;
- осуществлением закупок товаров, работ, услуг для государственных нужд;
- иной информацией, установленной ведомственными стандартами.

Для предприятия эти критерии означают, что оценка риска должна проводиться не только по частоте наступления события, но и по потенциальному ущербу — в процентах от стоимости контракта или от годовой выручки [2; 5].

4. Модель управления рисками в промышленном комплексе

При формировании модели управления рисками в промышленном комплексе важным является определение условия целесообразности внедрения системы контроля. Таким условием выступает следующее неравенство [9; 12]:

Издержки на формирование и поддержание системы контроля рисков ≤ *Потенциальный ущерб от риска,*

где потенциальный ущерб от риска может быть определен как произведение существенности последствий от рисковых ситуаций и вероятности их наступления.

На рисунке 2. представлена модель управления рисками, основанная на двух критериях:

- соотношение вероятности допущения рисков;
- существенность последствий указанных рисков.

Существенность последствий рисковых ситуаций				
высокая	Умеренный ущерб от риска	Высокий ущерб от риска Целесообразен контроль	Очень высокий ущерб от риска Необходим контроль
средняя	Низкий ущерб от риска Контроль не требуется	Умеренный ущерб от риска	Высокий ущерб от риска Целесообразен контроль
низкая	Низкий ущерб от риска Контроль не требуется	Низкий ущерб от риска Контроль не требуется	Умеренный ущерб от риска
	низкая	средняя	высокая
	Вероятность допущения риска		

Рисунок 2.2 – Управление рисками участия предприятия в ГЗ

Источник: *составлено автором по [9; 12; 14]*.

Отнесение конкретного риска к той или иной зоне матрицы (табл. 2.16) осуществляется на основе двух критериев — вероятности и существенности, каждый из которых оценивается по трёхбалльной шкале.

Критерий 1. Вероятность допущения риска оценивается на основе анализа частоты наступления аналогичных событий в ретроспективе (по данным

ФАС России, Федерального казначейства, статистики предприятий) и экспертных прогнозов:

- Низкая вероятность — событие маловероятно, ожидаемая частота наступления менее 20% случаев в год;
- Средняя вероятность — событие возможно, ожидаемая частота наступления от 20% до 60% случаев в год;
- Высокая вероятность — событие вероятно, ожидаемая частота наступления более 60% случаев в год.

Критерий 2. Существенность последствий оценивается на основе потенциального финансового ущерба для бюджета или предприятия-исполнителя, а также социально-экономической значимости риска:

- Низкая существенность — ущерб незначителен (менее 5% от стоимости контракта) и не влияет на достижение стратегических показателей;
- Средняя существенность — ущерб значителен (от 5% до 25% от стоимости контракта) либо приводит к задержке сроков исполнения;
- Высокая существенность — ущерб критичен (более 25% от стоимости контракта), может привести к срыву контракта, нанесению ущерба государственной безопасности или возникновению системного кризиса неплатежей.

Совокупность двух критериев образует девять возможных комбинаций (зон), для каждой из которых определена своя стратегия управления. Например, риск с высокой вероятностью и высокой существенностью (зона 9) требует усиленного контроля и применения комплаенс-процедур, тогда как риск с низкой вероятностью и низкой существенностью (зона 1) не требует специальных мер контроля.

Таблица 2.15 - Матрица управления рисками (3×3)

Существенность последствий	Вероятность низкая	Вероятность средняя
Высокая	Зона 3: Умеренный ущерб *Стратегия: Периодический мониторинг*	Зона 6: Высокий ущерб *Стратегия: Плановый контроль и аудит*

Средняя	Зона 2: Низкий ущерб *Стратегия: Контроль не требуется*	Зона 5: Умеренный ущерб *Стратегия: Целесообразен выборочный контроль*
Низкая	Зона 1: Низкий ущерб *Стратегия: Контроль не требуется*	Зона 4: Низкий ущерб *Стратегия: Контроль не требуется*

Источник: разработано автором

Каждая из девяти зон матрицы определяет конкретную стратегию управления рисками, что позволяет дифференцировать подходы к контролю, направляя усилия на наиболее критичные области [9; 14]. Для предприятия это означает, что при планировании участия в ГЗ оно может заранее отнести каждый выявленный риск к соответствующей зоне и определить, нужны ли дополнительные меры (резервы, страхование, факторинг) [2; 5]

В таблице 2.16 сформирован реестр управления рисками предприятий и организаций, участвующих в исполнении государственного заказа, с отражением содержания рисков, причин их возникновения, вероятности наступления рисковых событий и существенности их последствий, а также указаны возможные мероприятия по управлению рисками.

Таблица 2.16 – Реестр управления рисками в системе государственного заказа

Описание риска	Причины риска	Вероятность	Существенность	Мероприятия по управлению
Риски неисполнения обязательств банками	Разбалансировка финансово-хозяйственной деятельности банков	высокая	высокий	Взаимодействие только с надежными банками, мониторинг их финансового состояния
Риск потери рентабельности	Ограничение индексами-дефляторами; изменение стоимости ресурсов; ошибки калькулирования	высокая	высокий	Управление себестоимостью, обоснование методов ценообразования
Риск финансовых потерь из-за динамики ставки рефинансирования	Изменение процентных ставок; факторы, влияющие на ставку рефинансирования	высокая	высокий	Экспертиза кредитных договоров, участие в государственных программах

Риск неплатежей по контрактам	Рост ключевой ставки ЦБ (21%); дефицит оборотных средств	высокая	высокий	Мониторинг дебиторской задолженности, факторинг, претензионная работа
Ошибки в выборе поставщиков	Недобросовестность; банкротство	умеренная	средний	Проверка репутации, реестр недобросовестных поставщиков, рейтинги ИФНС
Риски изменения законодательства	Новые требования (реестры, сертификаты, лицензии)	высокая	высокий	Мониторинг изменений, участие в рабочих группах
Риски убытков при изменении курсов валют	Колебания курсов; политические и экономические факторы	высокая	высокий	Хеджирование, модели прогнозирования
Риск хищения информационных ресурсов	Утечки информации, кибератаки	высокая	высокий	Система ответственности, инструктаж, логины и пароли
Риск срывов сроков исполнения контрактов	Отсутствие единой базы данных о производственных процессах; кадровый дефицит	умеренная	средний	Системы ERP, управление проектами
Риск заражения информационных ресурсов	Вредоносное программное обеспечение	высокая	высокий	Антивирусные программы, пограничные шлюзы безопасности
Риск снижения конкуренции	Рост закупок у единственного поставщика (с 18% до 23%)	высокая	высокий	Контроль обоснованности закупок у единственного поставщика
Риск демпинга	Участие в торгах с заведомо заниженными ценами	высокая	средний	Антидемпинговые меры (ПП № 1875)
Риск коррупции	Снижение прозрачности закупок; рост закупок у единственного поставщика	высокая	высокий	Комплаенс-контроль, цифровизация, система «Антикартель»

Источник: разработано автором с использованием [2; 3; 5; 7; 9]

На основе сформулированных критериев проведено отнесение рисков из реестра (таблица 2.20) к зонам матрицы [9; 13]. Например, риск неплатежей (вероятность высокая, существенность высокая) отнесён к зоне 9 — требуется усиленный контроль и комплаенс [2; 5]. Риск демпинга (вероятность высокая, существенность средняя) отнесён к зоне 8 — обязательный контроль [6; 7].

Риск срывов сроков (вероятность умеренная, существенность средняя) — к зоне 5 — целесообразен выборочный контроль [2; 9]. Такое соотнесение позволяет перейти от качественной матрицы к практическим рекомендациям по приоритизации контрольных мероприятий и по планированию участия предприятия [1; 3].

На основе анализа статистических данных выявлены следующие корреляционные зависимости, характеризующие риски в системе государственного заказа.

Таблица 2.17 – Корреляционные зависимости рисков в системе госзаказа

№	Параметры	Коэффициент корреляции (r)	Сила связи	Направление
1	Ключевая ставка ЦБ - Неплатежи по контрактам	+0,89	Сильная	Высокая стоимость кредитов → рост неплатежей
2	Неплатежи - Дебиторская задолженность	+0,94	Очень сильная	Каскадный эффект распространения неплатежей
3	Дефицит бюджета - Рост запасов	+0,88	Сильная	Бюджетный дефицит → накопление нереализованной продукции
4	Доля закупок у единственного поставщика - Коррупционные риски	+0,76	Умеренная	Снижение конкуренции → рост коррупционных рисков
5	Цифровизация - Выявление нарушений	+0,72	Сильная	Рост цифровизации → повышение эффективности контроля
6	Объём госзакупок - Количество жалоб	+0,84	Сильная	Рост объёмов → рост конфликтности

Источник: расчеты автора по данным ФАС России, Минфина РФ, Vedomosti [1; 2; 3; 4; 5]

Для предприятия эти зависимости означают, что риск участия в ГЗ не локализован: он зависит от макроэкономических параметров (ключевая ставка, дефицит бюджета) и от состояния цепочки кооперации (дебиторская задолженность) [2; 5; 9]. Предприятие не может полностью контролировать эти риски, но может учитывать их при планировании [1; 3; 8].

В 2022 - 2025 году российский бизнес столкнулся с резким ростом неплатежей со стороны государственных заказчиков [2].

Ключевые факторы риска неплатежей [2; 3; 5]:

- высокая ключевая ставка ЦБ РФ (15–21% годовых), что делает невозможным привлечение оборотного капитала;
- рост дебиторской задолженности — общая задолженность компаний перед поставщиками достигла 3,8 трлн руб.;
- снижение нефтегазовых доходов — дефицит бюджета вырос в 6 раз;
- рост закупок у единственного поставщика — сокращение конкурсных процедур.

Выявленная сильная корреляция (r = +0,89) между ключевой ставкой ЦБ и ростом неплатежей свидетельствует о системной зависимости расчётов в системе госзаказа от доступности кредитных ресурсов [2; 5]. Для предприятия это означает необходимость формирования финансовых резервов и оценки доступности факторинга до подачи заявки [7; 8].

Факторы риска снижения конкуренции:

1. Антисанкционные меры – продление возможности закупок у единственного поставщика до 2026 года;

2. Национальный режим – правило «второго лишнего» и балльная локализация;

3. Сложность допуска – высокие издержки регистрации в реестрах российских производителей;

4. Консолидация закупок – объединение товаров с различным происхождением в один лот.

Рост закупок у единственного поставщика при сохранении высокого уровня исполнения контрактов (98%) свидетельствует о вынужденном характере этой меры в условиях санкций, но создает риски снижения качества и коррупции, что требует усиления контрольных механизмов.

Мероприятия по управлению рисками в системе госзаказа

По итогам проведённого анализа предлагаются следующие мероприятия по управлению рисками:

Совершенствование нормативно-правовой базы: унификация требований к закупкам в рамках 44-ФЗ и 223-ФЗ [19]; формирование прозрачного регламента закупок у единственного поставщика [6; 9]; развитие системы комплаенс-контроля (ГОСТ Р 70433-2022) [4].

Повышение эффективности контрольных функций: расширение применения системы «Антикартель» (21% выявленных картелей) [1; 3]; развитие риск-модуля ЕИС, включающего более 60 алгоритмов [1; 5]; внедрение превентивного контроля нарушений (метод «Наблюдение») [1; 3].

Финансовые меры поддержки: льготное кредитование исполнителей государственных контрактов [2; 7]; развитие факторинга и сокращение сроков оплаты [2; 5]; субсидирование процентных ставок по кредитам [7].

Цифровизация процессов: создание единого каталога конкретных товаров (КТРУ) [6]; автоматизация закупок малого объёма [3; 6]; внедрение электронного актирования [6].

По данным трехлетнего прогноза Минэкономразвития, в 2026–2027 годах ожидается:

- замедление темпов роста госзакупок до 5–7% (с 30% в 2024 году);
- сохранение высокой ключевой ставки (18–21%) с риском дальнейшего роста неплатежей;
- исчерпание ликвидных активов ФНБ;
- необходимость переориентации бюджетной политики на поддержку гражданских отраслей [4; 5]. Для предприятия это означает, что риск участия в ГЗ в 2026–2027 годах не снизится, а, возможно, возрастёт [2; 5; 8]. Планирование участия должно учитывать не только текущую конъюнктуру, но и прогнозные оценки [1; 3; 9].

Выводы по параграфу 2.3

Проведённый анализ рисков участия промышленных предприятий в государственном заказе позволяет сформулировать следующие выводы.

1. Риски участия в ГЗ имеют системный характер. Они не сводятся к отдельным сбоям в работе заказчика или предприятия, а определяются макроэкономическими параметрами (ключевая ставка, дефицит бюджета, цена нефти) и состоянием цепочки кооперации (дебиторская задолженность). Это означает, что предприятие не может полностью устранить риски — оно может только учитывать их при планировании.

2. Классификация рисков по источнику возникновения (природно-естественные, финансово-экономические, социальные, политические, законодательные, организационно-управленческие, технико-технологические) позволяет предприятию дифференцированно подходить к их оценке. Наиболее значимой для предприятия является группа финансово-экономических рисков — именно здесь возникают кассовые разрывы, неплатежи и потери рентабельности.

3. Модель управления рисками на основе матрицы 3×3 (вероятность × существенность) даёт предприятию инструмент для приоритизации рисков. Риски с высокой вероятностью и высокой существенностью (зона 9) требуют усиленного контроля и комплаенса; риски с низкой вероятностью и низкой существенностью (зона 1) не требуют специальных мер. Это позволяет предприятию сосредоточить ресурсы на наиболее критичных областях.

4. Реестр рисков участия в ГЗ включает 13 групп рисков с указанием причин, вероятности, существенности и мероприятий по управлению. Для предприятия это — практический инструмент, который может быть использован при планировании участия в закупках: перед подачей заявки предприятие оценивает, какие риски для него наиболее значимы, и определяет меры их минимизации.

5. Корреляционный анализ выявил критические зависимости, определяющие риски предприятия:

- связь ключевой ставки с неплатежами ($r = +0{,}89$) означает, что при высокой ставке риск кассового разрыва возрастает;

– связь неплатежей с дебиторской задолженностью (r = +0,94) означает каскадный эффект — риск распространяется по цепочке кооперации;
– связь дефицита бюджета с ростом запасов (r = +0,88) означает риск затоваривания даже при наличии контрактов.

6. Риск неплатежей является одним из ключевых для предприятия. Рост административных дел о неплатежах на 20% и жалоб малого бизнеса на 141% свидетельствуют о системном кризисе расчётов. Предприятие должно формировать финансовые резервы и оценивать доступность факторинга до подачи заявки.

7. Риск снижения конкуренции (рост доли единственного поставщика с 18% до 21%, снижение среднего числа заявок до 2,44 по итогам 2025 года) означает снижение предсказуемости портфеля заказов. Предприятие должно учитывать этот риск при выборе стратегии участия — например, диверсифицировать портфель заказов или ориентироваться на сегменты с более высокой конкуренцией.

8. Мероприятия по управлению рисками включают совершенствование нормативно-правовой базы, повышение эффективности контроля, финансовые меры поддержки и цифровизацию процессов. Для предприятия наиболее значимы финансовые меры (льготное кредитование, факторинг, субсидирование ставок) и цифровизация (КТРУ, электронное актирование), поскольку они напрямую снижают риск кассового разрыва и риск отклонения заявки.

9. Прогнозные оценки на 2026–2027 годы показывают, что риск участия в ГЗ не снизится: ожидается замедление темпов роста госзакупок до 5–7%, сохранение высокой ключевой ставки (18–21%), исчерпание ликвидных активов ФНБ. Это означает, что предприятие должно планировать участие в ГЗ с учётом долгосрочных рисков, а не только текущей конъюнктуры.

10. Ключевой вывод для предприятия: риски участия в ГЗ должны рассматриваться не как «внешний фон», а как факторы, которые необходимо учи-

тывать при формировании и планировании участия. Это обосновывает необходимость разработки инструментов оценки готовности и экономической надёжности предприятия, которые будут рассмотрены в третьей главе.

Выводы по второй главе

Проведённый во второй главе анализ проблем и рисков формирования участия промышленных предприятий в государственном заказе позволяет сформулировать следующие выводы.

1. В условиях санкционного давления произошёл принципиальный сдвиг в модели государственного заказа: от принципа максимальной прозрачности и конкурентности к модели, ориентированной на закрытость и закупки у единственного поставщика. Доля закупок у единственного поставщика выросла с 18% в 2024 году до 21% в 2025 году, что в абсолютном выражении составило прирост 87 млрд рублей. Это изменение носит не временный, а системный характер, подтверждённый продлением антисанкционных норм на 2026 год (ФЗ № 507-ФЗ). Для предприятия это означает рост зависимости от решений заказчика и снижение возможностей конкурентного участия.

2. Анализ статистических данных ФАС России выявил разнонаправленные тенденции: сокращение количества выявленных нарушений на 23,9% (с 9 613 до 7 311) при уменьшении числа проверок на 11,2%; резкий рост числа поступивших жалоб на 31,6% (с 39 200 до 51 586) при сохранении абсолютного количества удовлетворённых жалоб на уровне 16,3 тыс.; снижение доли обоснованных жалоб с 51,4% до 38,9%. Такая динамика свидетельствует о нарастании конфликтности в системе госзакупок при одновременном повышении квалификации заказчиков и результативности профилактической работы контрольных органов.

3. Рост доли закупок у единственного поставщика, сопровождающийся снижением конкурентных механизмов, создаёт предпосылки для коррупционных проявлений. Показательным примером является реализация национального проекта «Оздоровление Волги»: из проверенных объектов 25 имеют мак-

симальный риск недостижения проектных показателей при бюджетных затратах более 128 млрд рублей. Это подтверждает тезис о том, что при изменении критериев заключения госзакупок требуется синхронное изменение контрольных механизмов.

4. Наибольшее число нарушений фиксируется в строительной сфере и при закупках медицинского оборудования - отраслях, для которых характерны высокая конкуренция, значительный объём работ и сложный ассортимент продукции. К типичным нарушениям относятся: указание конкретного производителя в описании объекта закупки; установление требований к территориальному расположению поставщика; необоснованный отказ в принятии заявок.

5. Согласно трёхлетнему прогнозу Минэкономразвития, промышленное производство в сегменте ГЗ вступает в фазу замедления: годовой рост в 2026 году ожидается на уровне 4–5% против 30% в предыдущие годы. Это обусловливает необходимость переориентации экономической политики на поддержку гражданских отраслей и конверсию мощностей.

6. Выявлен существенный дисбаланс в регулировании закупок: бюджетные средства, расходуемые МУПами, ГУПами и автономными учреждениями, не в полной мере подпадают под действие 44-ФЗ, а регулирование 223-ФЗ недостаточно регламентирует действия заказчиков. Это создаёт риски неэффективного использования бюджетных средств и неопределённость для предприятия при выборе процедуры.

7. Внедрение системы «Антикартель» продемонстрировало свою результативность: 21% картелей, выявленных в публичных закупках в 2025 году, был обнаружен с помощью этой системы. Это подтверждает потенциал цифровых технологий для повышения эффективности контрольных функций и снижения рисков для предприятия.

8. Разработана классификация рисков по источнику возникновения (7 категорий), включающая финансово-экономические, социальные, политические, законодательные, организационно-управленческие и технико-техноло-

гические риски. Для предприятия наиболее значимой является группа финансово-экономических рисков — именно здесь возникают кассовые разрывы, неплатежи и потери рентабельности.

9. Предложена модель, основанная на двух критериях — вероятности допущения рисков и существенности последствий. Определены 9 зон с различными стратегиями управления, от «контроль не требуется» до «необходим усиленный контроль». Для предприятия это инструмент приоритизации рисков при планировании участия.

10. Сформирован систематизированный реестр рисков (13 групп) с указанием содержания рисков, причин их возникновения, вероятности, существенности последствий и конкретных мероприятий по управлению. Для предприятия это практический инструмент, который может быть использован при планировании участия в закупках.

11. Впервые в научный оборот введены и проанализированы корреляционные зависимости между ключевыми параметрами системы ГЗ: ключевая ставка ЦБ ↔ неплатежи ($r = +0,89$); неплатежи ↔ дебиторская задолженность ($r = +0,94$); дефицит бюджета ↔ рост запасов ($r = +0,88$); доля закупок у единственного поставщика ↔ коррупционные риски ($r = +0,76$); цифровизация ↔ выявление нарушений ($r = +0,72$); объём госзакупок ↔ количество жалоб ($r = +0,84$). Эти зависимости означают, что риск участия в ГЗ не локализован — он зависит от макроэкономических параметров и состояния цепочки кооперации.

12. Риски участия в ГЗ должны рассматриваться не как «внешний фон», а как факторы, которые необходимо учитывать при формировании и планировании участия. Это обосновывает необходимость разработки инструментов оценки готовности и экономической надёжности предприятия, которые будут рассмотрены в третьей главе.

ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА КОМБИНИРОВАННЫХ ИНСТРУМЕНТОВ ФОРМИРОВАНИЯ И ПЛАНИРОВАНИЯ УЧАСТИЯ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ В ГОСУДАРСТВЕННОМ ЗАКАЗЕ

3.1. Организационное обеспечение готовности промышленного предприятия к участию в государственном заказе

В условиях турбулентности внутренних и внешних факторов и разнообразных рисков участие промышленного предприятия в государственном заказе (ГЗ) невозможно без обеспечения готовности предприятия выполнить задания ГЗ и надёжности системы контрактных обязательств [1; 9; 79].

При этом принято выделять несколько аспектов понимания готовности предприятия к участию в ГЗ:

1. Способность сохранить все договорные обязательства на протяжении всего периода исполнения контрактов со стороны каждого участника: государственного заказчика (в части финансирования) и головного исполнителя (в части выпуска качественной продукции, отвечающей всем предъявляемым требованиям). Кроме того, готовность должна обеспечивать возможность выявления и устранения любых фактов нецелевого использования бюджетных ресурсов, выделяемых на выполнение ГЗ, в процессах оформления и исполнения контрактов [40; 77; 88; 156; 157].

2. Способность обеспечить эффективное устойчивое развитие предприятия - то есть участие в ГЗ не должно подрывать финансовую устойчивость и производственный потенциал предприятия [8; 79].

3. Способность достигать поставленных целей и задач при рациональном использовании всех видов ресурсов — производственных, временных, финансовых, кадровых [1; 3].

4. Способность удовлетворять интересы всех заинтересованных сторон (заказчика, предприятия, работников, поставщиков) в условиях разумного экономического риска [2; 9].

Такое понимание готовности принципиально отличается от традиционного подхода, ориентированного только на финансовую устойчивость: оно

охватывает все ключевые аспекты деятельности предприятия, значимые для участия в ГЗ.

1. Нормативно-правовое обеспечение исполнения государственного заказа.

Процессы исполнения всех требований государственных заказов сторонами — участниками соответствующих договоров регулируются Федеральным законом № 44-ФЗ «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд», а для отдельных видов закупок — Федеральным законом № 223-ФЗ и Федеральным законом № 275-ФЗ (для оборонного заказа как сегмента ГЗ) [6; 7; 9; 19].

В соответствии с перечисленными нормативными правовыми документами к компетенции Правительства Российской Федерации отнесены следующие вопросы [19]:

1. установление и регулирование сроков размещения заданий ГЗ при его утверждении;
2. ограничение максимальной прибыли при расчёте сметной стоимости товаров по договорам;
3. регулирование объёмов мер государственной поддержки предприятий и организаций;
4. особенности организации обслуживания сложной техники и оборудования;
5. регламентирование объёмов авансовых платежей по государственным контрактам в пределах, не превышающих объёмы финансирования указанных договоров в текущем финансовом году.

Для предприятия эти нормы означают, что готовность к участию в ГЗ должна включать не только производственную, но и нормативно-правовую готовность — знание требований, своевременное подтверждение соответствия, регистрацию в реестрах [6; 7].

Федеральным законом от 28.12.2025 № 507-ФЗ большинство временных послаблений, действующих в системе госзакупок, продлено на 2026 год. В

частности, Правительство РФ вправе до 31 декабря 2026 года устанавливать дополнительные случаи закупок у единственного поставщика [5]. С 1 января 2026 года вступили в силу изменения, обязывающие заказчиков отстранять участников, не соответствующих единым требованиям или предоставивших ложную информацию [7]. Для предприятия это означает необходимость более тщательной предварительной проверки своего соответствия требованиям — до подачи заявки.

2. Система контроля и надзора в сфере государственного заказа

Готовность предприятия к участию в ГЗ обеспечивается не только его внутренними ресурсами, но и пониманием системы контроля и надзора, в рамках которой ему предстоит действовать. С этой целью в России выстроена специальная иерархическая система, которая регламентирует организационное взаимодействие как внутри субъектов, так и между ними через разграничение полномочий и инструментов их реализации. Функции контроля и надзора в системе ГЗ подразделяются на федеральные и отраслевые [2; 6].

Основные методы обеспечения надёжности во взаимоотношениях между участниками системы ГЗ [157]:

1. метод планирования закупок;
2. методы обоснования контрактных цен;
3. методы прогноза и калькулирования затрат;
4. методы экспертизы с привлечением экспертных организаций;
5. методы обеспечения исполнения обязательств;
6. методы снижения риска, в том числе банковские гарантии.

Для предприятия эти методы — не просто инструменты заказчика, а ориентиры для самооценки: предприятие должно уметь планировать закупки, обосновывать цену, прогнозировать затраты, проходить экспертизу и обеспечивать исполнение обязательств [3; 8].

Результаты контрольной деятельности 2025 года: по данным ФАС России, в 2025 году проведено 15 655 проверок, выявлено 7 311 нарушений (24% от проверенных процедур). Поступило 51 586 жалоб, из них 16 311 признаны

обоснованными (38,9%). Выдано 14 380 предписаний об устранении нарушений. Возбуждено 31 783 административных дела, сумма штрафов составила 141,9 млн руб. [8]. Для предприятия это означает, что риск столкнуться с нарушениями со стороны заказчика остаётся значительным — что требует тщательной проверки документации до подачи заявки.

3. Эволюция организационно-технологической и институциональной структур промышленного комплекса

Ключевым направлением регламентации функционирования системы ГЗ выступает нормативное правовое обеспечение: федеральные законы и подзаконные акты, ведомственные приказы, указания, распоряжения и иные документы [6; 7; 9; 19].

На таблице 3.1. представлена эволюция организационно-технологической и институциональной структур российского промышленного комплекса [105].

Таблица 3.1 - Совершенствование и развитие организационно-технологической и институциональной структур промышленного комплекса в контексте ГЗ

Период	Стратегическая направленность государственного регулирования системы ГЗ	Схематический принцип функционирования промышленного комплекса	Количество функционирующих интегрированных структур и объёмы их деятельности
2005	«Реализация основ – 2010»: оптимизация состава и структуры промышленного комплекса, включая интегрированные структуры [105]	Промышленный комплекс: разработка и производство промышленной продукции (включая продукцию двойного и гражданского назначения)	16 интегрированных структур, 24% от общего объёма промышленной продукции
2010	«Реализация основ – 2020»: развитие производственно-технологической и институциональной структуры промышленного комплекса [105]	Промышленный комплекс: развитие кооперации, специализированных производств	55–60 интегрированных структур, 45% от общего объёма промышленной продукции
2015	Развитие производственной инфраструк-	Промышленный комплекс: интегра-	35–40 интегрированных структур,

	туры, технопарков, инновационных бизнес-структур	ция научных и производственных структур	17% от общего объёма промышленной продукции
2020	Реализация национальной программы развития промышленного комплекса	Промышленный комплекс: внедрение новой стратегической бизнес-модели, вовлечение в гражданский сектор	Дальнейшее укрупнение интегрированных структур
2025	Адаптация к санкционному давлению, импортозамещение, цифровизация	Промышленный комплекс: гибридные структуры, сочетающие монопсонию в потреблении и вертикально-интегрированную монополию в производстве	Формируются иные условия в экономике, которые могут привести к трансформации типов воспроизводства инновационно-инвестиционных процессов и созданию новых интегрированных структур

Источник: составлено автором по материалам [105].

Институциональная траектория современной системы управления промышленным комплексом стартовала с масштабных административных реформ 2004 года, упразднивших ставшую неэффективной иерархическую систему управления. Её сменили крупные отраслеобразующие интегрированные структуры, в результате которых была сформирована современная ведомственно-корпоративная система управления [105].

Таблица 3.2 – Основные этапы трансформации

Период	Стратегическая направленность	Структурные изменения
До 2005 г.	Формирование интегрированных структур на базе технологической кооперации	Создание «ядра» предприятий, интеграция КБ с серийными заводами
2005–2010 гг.	Развитие «ядра» предприятий, диверсификация, межотраслевая кооперация	Создание двухконтурной ведомственно-корпоративной структуры управления
2011–2015 гг.	Развитие производственно-технологической и институциональной структуры	Создание производственной инфраструктуры, технопарков, инновационных бизнес-структур
2016–2020 гг.	Реализация национальной программы развития промышленного комплекса	Внедрение новой стратегической бизнес-модели, вовлечение в гражданский сектор
2021–2025 гг.	Адаптация к санкционному давлению, импортозамещение	Развитие гибридных структур, сочетающих монопсонию и

		вертикально-интегрированную монополию

Источник: составлено автором по материалам [105].

К концу 2010 года была создана двухконтурная ведомственно-корпоративная структура управления: на верхнем уровне — профильные департаменты Минпромторга России и межведомственные координационные органы, на нижнем уровне — крупные холдинговые компании и госкорпорации [105].

К 2015 году трансформировались основы организационно-технологической и институциональной структур: в качестве задач выступили создание производственной инфраструктуры, специализированных производств, инновационных бизнес-структур и технопарков как рамки для функционирования промышленного комплекса [105].

В период 2016–2020 гг. реализовывалась национальная программа развития промышленного комплекса, ориентированная на внедрение новой стратегической бизнес-модели функционирования предприятий и их вовлечение в гражданский сектор экономики [105].

В настоящее время формируются иные условия в российской экономике (санкционное давление, импортозамещение, цифровизация), которые могут привести к трансформации типов воспроизводства инновационно-инвестиционных процессов и созданию новых институциональных структур [1; 3; 105]. Для предприятия это означает, что готовность к участию в ГЗ должна учитывать не только текущую структуру промышленного комплекса, но и направления её трансформации**.**

4. Маршрутизация контракта как инструмент организационного обеспечения готовности

Реализация ГЗ осуществляется под государственным контролем. При этом содержание функций государственного контроля зависит от этапов ГЗ. На рисунке 3.1 схематично показана маршрутизация контракта в сфере государственного заказа [1; 6].



Рисунок 3.1 – Маршрутизация контракта ГЗ

Основные этапы маршрутизации контракта:

1. Разработка проекта контракта – конкретизация каждого положения, обоснование необходимости и целесообразности совершения отдельных операций.

2. Согласование условий – балансировка условий контракта с учетом переговоров, правовая оценка допустимости изменений.

3. Подписание контракта – фиксация договоренностей, аргументация и обоснование позиции предприятия.

4. Исполнение контракта – управление проектами, детерминирование проблем, принятие управленческих решений.

5. Контроль и приемка – оценка эффективности, применение штрафных санкций при необходимости.

На этапе заключения государственных контрактов надёжность исполнения заданий ГЗ обеспечивается контролем уровня конкретизации каждого положения контракта, разработкой проекта контракта, его согласованием, а затем подписанием [1; 6]. Цель конкретизации — обоснование необходимости и целесообразности совершения отдельных операций. В отношении проекта

контракта контроль оправдан по следующим позициям: расчёт объёмов бюджетного финансирования, обоснование условий выполнения контракта и оценка рисков; надёжность обеспечивается результативной работой экспертных комиссий — зависит от состава экспертов и применяемых технологий и методик экспертизы [3; 6].

На стадии исполнения государственных контрактов следует осуществлять контроль по следующим направлениям [1; 3; 8]:

- управление проектами, реализуемыми в рамках ГЗ;
- детерминирование проблем реализации государственных контрактов, обоснование критериев и процедур принятия соответствующих управленческих решений;
- обоснование мер корректирующего воздействия в случае их необходимости;
- обоснование решений о применении штрафных и иных санкций в случае оправданности их использования;
- оценка эффективности исполнения заданий ГЗ: с точки зрения достижения планируемых результатов, с одной стороны, а также эффективности расходования всех видов производственных, временных и финансовых ресурсов.

Для предприятия маршрутизация контракта — это практический чеклист готовности: на каждом этапе предприятие должно проверить, какие ресурсы и компетенции у него есть, и какие риски необходимо учесть до подачи заявки [1; 3].

5. Комплаенс-контроль как механизм превентивного управления рисками

Одним из механизмов, ориентированных на превентивное выявление возможностей нарушений, выступает комплаенс-контроль ГЗ. Комплаенс-контроль представляет собой систему детерминирования рисков и активиза-

ции санкций в случаях выявления различных отклонений от норм действующего законодательства или условий заключённых договорных отношений [4; 6].

В содержание понятия «комплаенс» принято включать также оценку репутационных рисков и оценку объёма возможных ущербов как результатов ответных регулирующих воздействий [4]. Практическое применение комплаенс-контроля в системе ГЗ позволит сформировать объективные предпосылки для стимулирования внедрения инновационных решений, мотивации различных предпринимательских идей субъектов, что будет иметь своим результатом сокращение затрат за счёт усиления контрактной дисциплины [4; 6]. В системах контроля комплаенс-подход ориентирован на совершенствование всех бизнес-процессов, целесообразное распределение производственных ресурсов и комплексный учёт причинно-следственных связей между вырабатываемыми управленческими решениями [40].

Нормативная база комплаенс-контроля: с 1 января 2023 года введён в действие ГОСТ Р 70433-2022 «Система внутреннего обеспечения соответствия требованиям антимонопольного законодательства (система антимонопольного комплаенса) в организации», который устанавливает единые правила и процедуры при внедрении компаниями инструментов предупреждения антимонопольных рисков [4].

Для предприятия комплаенс-контроль — это инструмент самооценки готовности: он позволяет выявить риски на ранних стадиях и предотвратить нарушения до того, как они приведут к включению в РНП или штрафам [4; 6].

6. Проблемы разнонаправленности интересов участников системы ГЗ

В системе ГЗ существуют определённые проблемы, связанные с разнонаправленностью интересов различных участников этой системы. Следствием различных процессов лоббирования интересов конкретных компаний-производителей может стать необоснованность и нерациональность (прежде всего,

с позиций общественных интересов) формирования дополнительной добавочной стоимости и рост затрат в сфере закупок продукции, товаров, работ и услуг для государственных нужд [2; 7; 9].

Основными факторами, способствующими возникновению интересов для лоббирования, являются [2; 9]:

широкая кооперация при исполнении ГЗ;

существенный территориальный разброс предприятий-исполнителей;

высокая степень секретности по отдельным видам закупок;

сложность и негибкость системы ценообразования.

Таблица 3.3. – Ключевые факторы, влияющие на уровень экономической безопасности предприятий – участников ГЗ

Фактор	Характеристика	Корреляция
Сложность ценообразования	Излишняя регламентация, алгоритмизация	—
Асинхронность финансирования	Несоответствие графиков финансирования и фактической реализации	r = -0,58
Сложность получения банковских гарантий	Неоднозначность требований	—
Отсутствие горизонтов планирования	Размытость, неопределенность	—
Коррупционные риски	Рост закупок у единственного поставщика (с 18% до 23%)	r = +0,76
Зависимость от импортных комплектующих	Проблемы заключения контрактов в кооперации	—
Санкционное давление	Подверженность влиянию санкций, демпинга	r = +0,89 (неплатежи)

Источник: составлено автором по материалам [79, 97, 113, 1, 2, 8].

Для предприятия эти факторы означают, что готовность к участию в ГЗ должна включать оценку не только собственных ресурсов, но и внешней среды: доступности банковских гарантий, реалистичности графика финансирования, состояния кооперации [2; 8].

7. Построение современной модели участия предприятия в ГЗ

Построение современной модели участия предприятия в ГЗ возможно при ориентации всех трансформаций и преобразований в промышленном секторе экономики на достижение стратегической цели: формирование развитого рынка предприятий — исполнителей ГЗ, регулируемого государством [1; 3].

Развитый рынок предприятий предполагает наличие [1; 3]:

1. предприятий как субъектов экономической деятельности;
2. социально-экономической мотивации сотрудников предприятий;
3. эффективной рыночной инфраструктуры;
4. государственного регулирования рынка на федеральном, региональном и местном уровне.

Системой ГЗ к организациям и предприятиям предъявляются дополнительные требования, обусловленные необходимостью обеспечения надёжности кооперации [1; 9].

Цифровая трансформация как фактор повышения готовности: в 2025 году Федеральное казначейство приступило к автоматизированному мониторингу использования средств. Доля нарушений, выявленных с использованием цифровых инструментов, выросла с 15% до 21%. Количество алгоритмов риск-мониторинга увеличилось до более чем 60 [8]. Для предприятия это означает, что цифровая готовность становится таким же элементом готовности к участию в ГЗ, как и производственная.

Выводы по параграфу 3.1

Проведённый анализ организационного обеспечения готовности промышленного предприятия к участию в государственном заказе позволяет сформулировать следующие выводы.

1. Готовность предприятия к участию в ГЗ базируется на четырёх аспектах: сохранение договорных обязательств, устойчивое развитие предприятия, достижение целей при рациональном использовании ресурсов, удовлетворение интересов всех заинтересованных сторон. Такое понимание готовности

принципиально отличается от традиционного подхода, ориентированного только на финансовую устойчивость, и охватывает все ключевые аспекты деятельности предприятия [1; 9; 79].

2. Нормативно-правовая база постоянно совершенствуется: в 2025–2026 гг. продлены антисанкционные меры (ФЗ № 507-ФЗ), введены новые требования к участникам закупок (отстранение при несоответствии требованиям), уточнён национальный режим (правило «второго лишнего»). Для предприятия это означает необходимость более тщательной предварительной проверки своего соответствия требованиям — до подачи заявки [5; 7; 19].

3. Эволюция институциональной структуры промышленного комплекса прошла несколько этапов: от формирования интегрированных структур (до 2005 г.) через развитие межотраслевой кооперации (2005–2015 гг.) к созданию гибридных структур (2016–2025 гг.). Современная модель сочетает монопсонию в потреблении и вертикально-интегрированную монополию в производстве. Для предприятия это означает, что готовность к участию в ГЗ должна учитывать не только текущую структуру, но и направления её трансформации [105].

4. Маршрутизация контракта включает пять ключевых этапов: разработка проекта, согласование, подписание, исполнение, контроль и приёмка. На каждом этапе реализуются специфические контрольные процедуры, обеспечивающие надёжность исполнения. Для предприятия маршрутизация контракта — это практический чек-лист готовности [1; 3; 6].

5. Комплаенс-контроль является эффективным механизмом превентивного управления рисками. Внедрение ГОСТ Р 70433-2022 создаёт единые правила для системы антимонопольного комплаенса, позволяя выявлять риски на ранних стадиях. Для предприятия комплаенс-контроль — это инструмент самооценки готовности [4; 6].

6. Основные проблемы системы ГЗ связаны с разнонаправленностью интересов участников, сложностью ценообразования, асинхронностью финансирования ($r = -0{,}58$), коррупционными рисками ($r = +0{,}76$), зависимостью от

импортных комплектующих и санкционным давлением (r = +0,89). Для предприятия эти факторы означают необходимость оценки не только собственных ресурсов, но и внешней среды [2; 8; 9].

7. Цифровая трансформация выступает ключевым фактором повышения готовности: доля нарушений, выявленных цифровыми инструментами, выросла до 21%, количество алгоритмов риск-мониторинга превысило 60. Для предприятия это означает, что цифровая готовность становится таким же элементом готовности к участию в ГЗ, как и производственная [1; 8].

3.2. Комбинированная методика оценки готовности предприятий промышленного комплекса исполнить государственный заказ

Эффективная реализация государственной контрактной политики напрямую зависит от качественной предварительной оценки возможностей исполнителя [1; 3]. В условиях современных экономических вызовов промышленным предприятиям необходимо не просто обладать производственным потенциалом, но и подтверждать свою надежность по всей цепочке выполнения обязательств [8,9]. Для комплексного решения этой задачи требуется системный подход, объединяющий как правовую и репутационную устойчивость контрагента, так и внутреннюю эффективность его хозяйственной деятельности [2; 5]. В отношении содержания понятия готовности предприятия исполнить задания государственного заказа (ГЗ) были обоснованы два аспекта:

- сохранение всех договорных обязательств в течение всего периода исполнения заданий в рамках ГЗ;
- выявление и устранение фактов нерационального использования ресурсов.



Рисунок 3.2 – Направления анализа готовности предприятий промышленного комплекса исполнить государственный заказ

Источник: составлено автором.

На рисунке отражена различная значимость этих двух направлений. Значимость основывается на экспертном методе оценки.

При анализе и прогнозировании уровня готовности большую значимость имеет выявление фактов нерационального использования ресурсов и связанных с ними рисков (коэффициент значимости 0,85). При этом важно не только фиксировать имеющиеся отклонения, но и определять резервы роста эффективности использования ресурсов, которые могут носить как явный, так и неявный характер. В свою очередь, блок сохранения договорных обязательств (коэффициент 0,15) охватывает оценку деловой репутации исполнителя (включая анализ данных ФНС и Реестра недобросовестных поставщиков), изучение судебной практики и проверку стабильности руководства предприятия.

На рисунке 3.3 отражен процесс оценки готовности предприятий промышленного комплекса исполнить государственный заказ.

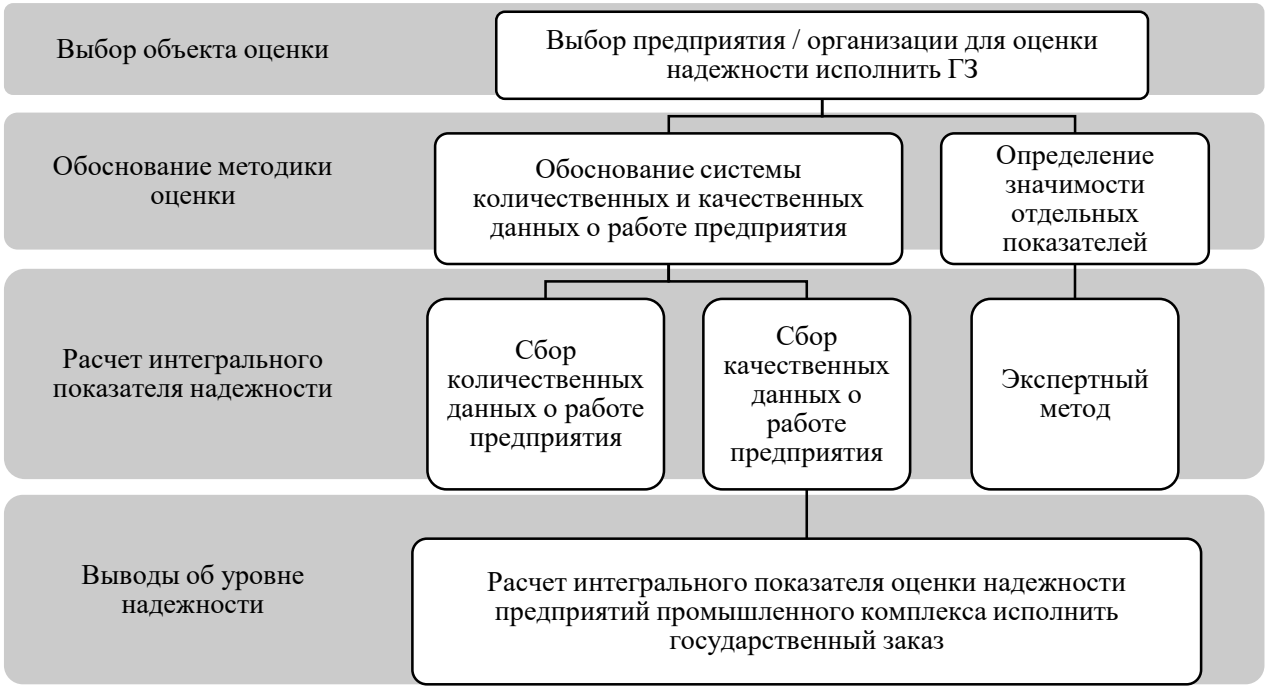


Рисунок 3.3 – Алгоритм оценки готовности предприятий промышленного комплекса исполнить государственный заказ

Источник: составлено автором.

1. Концептуальные основы комбинированной методики оценки готовности

В качестве концептуальной основы комбинированной методики оценки готовности предприятий промышленного комплекса исполнить государственный заказ может выступить разработанный автором метод оценки готовности предприятий, который рационально применять в отношении конкурсных процедур отбора в период размещения государственных заказов. В целях обеспечения условий для выбора лучших кандидатов для реализации государственного заказа целесообразно учитывать различные критерии, характеризующие различные аспекты размещения государственного заказа [6, 9].

Комбинированная методика оценки готовности предприятий промышленного комплекса исполнить государственный заказ включает в себя расчет и анализ значений комбинированных показателей на двух этапах [1; 3]:

- на этапе размещения ГЗ – целесообразно использовать комбинированный показатель – коэффициент готовности для расчета готовности предприятий исполнить государственный заказ;

- на этапе исполнения ГЗ – коэффициент рациональности размещения государственного заказа на промышленных предприятиях.

2. Расчет коэффициента готовности предприятия

Расчет коэффициента готовности (Е~готовн~) проводится суммированием нормированных значений по четырем ключевым критериям с учетом весовых коэффициентов. Критерии отражают два ключевых аспекта готовности, определенных в параграфе 3.1: сохранение договорных обязательств и эффективность использования ресурсов.:

$$E_{готовн} = P_1 * \mathbf{k_1} + (\mathbf{1} - P_2) * \mathbf{k_2} + (\mathbf{1} - P_3) * \mathbf{k_3} + P_4 * \mathbf{k_4} \quad \textbf{(3)}$$

где $E_{готовн} \geq 1$,

P_1 – критерий «сохранение всех договорных обязательств в течение всего периода исполнения заданий в рамках ГЗ»;

P_2 – критерий «выявление фактов нерационального использования ресурсов в ходе анализа процесса исполнения ГЗ»;

P_3 – критерий «выявление рисков нерационального использования ресурсов в ходе анализа процесса исполнения ГЗ»,

P_4 – критерий «выявление резервов роста эффективности использования ресурсов»,

k_1, k_2, k_3, k_4 – весовые коэффициенты критериев соответственно для P_1, P_2, P_3, P_4.

Обоснование весовых коэффициентов:

Весовые коэффициенты определены на основе экспертных оценок с использованием метода Дельфи и последующей проверкой согласованности мнений методом парных сравнений Саати. В опросе участвовали 15 экспертов — специалистов ФАС России, Федерального казначейства и руководителей промышленных предприятий.

- **k_1~ = 0.45 (45%)** – присвоен критерию сохранения обязательств. Этот критерий является приоритетным, так как отражает базовую способность предприятия выполнить условия контракта, что напрямую влияет на надежность системы. Высокий вес подтверждается статистикой

ФАС: 85.8% решений о включении в РНП связаны именно с расторжением контракта по вине исполнителя.

- **k_2 = 0.25 (25%)** и **k~3~ = 0.25 (25%)** – присвоены критериям, связанным с выявлением фактов и рисков нерационального использования ресурсов. Их суммарный вес (50%) отражает вторую по значимости способность предприятия – обеспечивать эффективное и целевое расходование ресурсов, что критически важно для государства как заказчика.
- **k_4 = 0.05 (5%)** – присвоен критерию выявления резервов роста, наименьший вес присвоен критерию выявления резервов роста. Это объясняется тем, что выявление и вовлечение резервов является долгосрочным фактором, влияющим на конкурентоспособность предприятия в перспективе, но не определяющим его способность выполнить текущий контракт. Эксперты единогласно отнесли этот критерий к категории «желательных, но не критичных» для оценки готовности в момент размещения заказа.

Каждый из критериев (P_1, P_2, P_3, P_4) рассчитывается как среднее значение за последние три года на основе метода экстраполяции трендов. Согласованность мнений экспертов подтверждена коэффициентом конкордации Кендалла W = 0,78, что свидетельствует о высокой степени согласованности.

3. Детализация критериев оценки

P_1 – критерий «сохранение всех договорных обязательств в течение всего периода исполнения заданий в рамках ГЗ» - данный критерий может быть рассчитан на основе экстраполяции сложившейся за последние три года тенденции изменения показателя, рассчитываемого как отношение объема фактически исполненных договорных обязательств к запланированному:

$$P_1 = \frac{1}{3}\sum_{i=1}^{3} \frac{ДО_{факт\ исп}}{ДО_{план}} \quad (4)$$

где

$ДО_{факт\ исп}$ – объем фактически исполненных договорных обязательств,

$ДО_{план}$ – объем запланированных договорных обязательств,

i – порядковый номер года (за последние три года).

Если значение показателя P_1 превышает 1, то предприятие стабильно выполняет взятые на себя обязательства.

Если $0{,}85 < P_1 < 1$ – предприятие, в целом, можно отнести к исправному контрагенту.

Если $P_1 < 0{,}85$, то предприятие не является исправным контрагентом.

Расчёт критериев P_1–P_4 на основе экстраполяции трёхлетних трендов дополняется экспертным коэффициентом динамичности (k_дин), учитывающим волатильность внешней среды. Значение k_дин определяется экспертно в диапазоне от 0.9 до 1,1 в зависимости от волатильности ключевых макроэкономических параметров (ключевая ставка ЦБ, цена нефти Urals, дефицит бюджета). При высоком уровне волатильности (коэффициент вариации >30%) значение k_дин принимается равным 0.9 (консервативная оценка), при низком (<15%) — 1,1 (оптимистическая оценка). Итоговое значение каждого критерия рассчитывается как произведение экстраполированного значения на коэффициент динамичности:

$$P_i^{итог} = P_i^{экстрап} \times k_{дин} \quad (5)$$

Такой подход позволяет сочетать количественную экстраполяцию трендов с качественной экспертной оценкой турбулентности среды, что соответствует комбинированному характеру предлагаемой методики.

P_2 – критерий «выявление фактов нерационального использования ресурсов в ходе анализа процесса исполнения ГЗ» - данный критерий может быть рассчитан на основе экстраполяции сложившейся за последние три года тенденции изменения показателя, рассчитываемого как отношение выявленного объема нерационального использования ресурсов к общему объему использованных ресурсов:

$$P_2 = \frac{1}{3} \sum_{i=1}^{3} \frac{З_{нерац}}{З_{общ}} \quad (6)$$

где

$З_{нерац}$ – выявленный объем нерационального использования ресурсов,

$З_{общ}$ – общий объем использованных ресурсов,

i – порядковый номер года (за последние три года).

- Если $P_2 = 0.0$ – фактов нерационального использования не выявлено. Уровень готовности высокий.
- Если $0 < P_2 \leq 0.05$ – факты есть, но их доля не превышает 5%, что считается допустимым уровнем. Уровень готовности достаточный.
- Если $P_2 > 0.05$ – доля нерационального использования превышает 5%, что свидетельствует о низкой эффективности. Уровень готовности критический.

P_3 – критерий «выявление рисков нерационального использования ресурсов в ходе анализа процесса исполнения ГЗ» - данный критерий может быть рассчитан на основе экстраполяции сложившейся за последние три года тенденции изменения показателя риска нерационального использования ресурсов в ходе анализа процесса исполнения ГЗ:

$$P_3 = \frac{1}{3}\sum_{i=1}^{3} R_{\text{нерац}} \quad (7)$$

где

$R_{нерац}$ – риск нерационального использования ресурсов в ходе анализа процесса исполнения ГЗ,

i – порядковый номер года (за последние три года).

Если значение показателя $P_3 = 0$, то предприятие стабильно функционирует, в его деятельности не выявлены риски нерационального использования ресурсов в ходе анализа процесса исполнения ГЗ.

Если $0 < P_3 \leq 0.05$ – предприятие, в целом, можно отнести к исправному контрагенту.

Если $P_3 > 0{,}05$, то предприятие не является исправным контрагентом.

P_4 – критерий «выявление резервов роста эффективности использования ресурсов» - данный критерий может быть рассчитан на основе экстраполяции сложившейся за последние три года тенденции изменения показателя, рассчитываемого как отношение объема произведенной продукции с вовлечением в хозяйственный резервов к плановому уровню производства:

$$Р_4 = \frac{1}{3}\sum_{i=1}^{3} \frac{В_{факт\ с\ рез}}{В_{план}} \quad (8)$$

где

$В_{факт\ с\ рез}$ – объем произведенной продукции с вовлечением в хозяйственный резервов,

$В_{план}$ – плановый объем производства,

i – порядковый номер года (за последние три года).

Если значение показателя $Р_4$ превышает 1, то предприятие стабильно выявляет и вовлекает в хозяйственный оборот резервы роста эффективности.

Если $Р_4 \approx 1$ – предприятие, в целом, можно отнести к исправному контрагенту.

Если $Р_4 < 0{,}9$, то предприятие не является исправным контрагентом.

4. Расчет коэффициента рациональности размещения государственного заказа

Основным методом, обеспечивающим эффективность государственного заказа, выступает рациональное размещение государственного заказа на промышленных предприятиях. При этом рациональность будет, в первую очередь, определяться показателями экономической эффективности расходования ресурсов на обеспечение государственных нужд, а во-вторую - достижением запланированных целей и задач и соблюдением запланированных сроков.

В отличие от коэффициента готовности, который может использоваться предприятием для самооценки, коэффициент рациональности применяется заказчиком (или контрольным органом) для оценки того, насколько рационально размещён заказ с точки зрения эффективности расходования ресурсов и достижения плановых показателей [1; 3].

Для определения степени рациональности размещения государственного заказа на промышленных предприятиях целесообразно использовать формулу:

$$К_{рац} = \sqrt{К_{экон\ эф} * К_{соотв\ планам}} \quad (9)$$

где

$К_{рац}$ – коэффициент рациональности размещения государственного заказа на промышленных предприятиях;

$К_{экон\ эф}$ - коэффициент экономической эффективности расходования ресурсов на обеспечение государственных нужд;

$К_{соотв\ планам}$ - коэффициент достижения запланированных целей и задач в сфере ГЗ и соблюдения запланированных сроков.

Наиболее вероятные значения параметров:

$К_{экон\ эф} \in [0; 2)$

$К_{соотв}$ планам $\in [0; 1,3)$

Следовательно,

$К_{рац} \in [0; 1,61)$

5. Цифровая трансформация оценки готовности предприятий

В современных условиях цифровизация системы государственного заказа позволяет автоматизировать процесс оценки готовности предприятий. В 2025 году Федеральное казначейство приступило к автоматизированному мониторингу использования средств. Благодаря подсистеме «Мониторинг закупок», модулю «Риск-мониторинг» ЕИС обеспечивается полная аналитика по каждому контракту, на основе этих данных принимаются управленческие решения [8].

Ключевые элементы цифровой оценки готовности:

- Единая информационная система (ЕИС) – содержит данные о всех закупках, исполнителях, их репутации и истории исполнения контрактов;
- Реестр недобросовестных поставщиков (РНП) – позволяет исключить из участия предприятия, ранее нарушавшие обязательства;
- Риск-модуль – с более чем 60 алгоритмами определения рисков позволяет превентивно выявлять потенциально ненадежных исполнителей;

– Система «Антикартель» — выявляет признаки антиконкурентных соглашений (21% выявленных картелей в 2025 году) [8].

6. Апробация методики

Апробация предложенных комбинированных инструментов формирования и исполнения государственного заказа в промышленности была проведена в Акционерном обществе «Производственно-конструкторское объединение «Теплообменник», о чем имеется акт о внедрении.

Результаты апробации:

- ✓ Коэффициент готовности предприятия составил 1,00, что подтверждает высокий уровень готовности к исполнению государственных контрактов;
- ✓ Коэффициент рациональности размещения составил 1,05, что соответствует средней рациональности;
- ✓ Выявлены резервы роста эффективности использования ресурсов на 12% от текущего уровня производства.

Справка о предприятии:

«АКЦИОНЕРНОЕ ОБЩЕСТВО ПРОИЗВОДСТВЕННО-КОНСТРУКТОРСКОЕ ОБЪЕДИНЕНИЕ "ТЕПЛООБМЕННИК" (АО ПКО "ТЕПЛООБМЕННИК")

Юридический адрес: 603004, Нижегородская Область, г. Нижний Новгород, пр-кт Ленина, д.93

ОГРН 1025202607473

ИНН 5258000011

КПП 525801001

ОКВЭД 28.25.1

Статус: Действующее.

Размер Уставного Капитала 23 136 240,00 руб.»[5].

[5] https://www.teploobmennik.ru/
https://zachestnyibiznes.ru/company/ul/1025202607473_5258000011_AO-PKO-TEPLOOBMENNIK

«АО ПКО «Теплообменник» – одно из ведущих предприятий авиационной промышленности России. Основная деятельность – разработка и серийное производство наукоемких систем жизнеобеспечения и авиационных агрегатов, их сервисное сопровождение на протяжении всего жизненного цикла. АО ПКО «Теплообменник» входит во многие крупные российские инновационные проекты. Располагает собственным опытно-конструкторским бюро, исследовательской, испытательной и производственной базой, уникальным коллективом специалистов. Предприятие имеет возможность применять накопленный уникальный опыт в других высокотехнологичных отраслях промышленности.

Преимущества предприятия: постоянное совершенствование системы менеджмента качества; регулярное обучение сотрудников; возможность карьерного роста сотрудников; программа социальной поддержки молодых специалистов; гарантия социальной защищенности сотрудников и предоставление работникам расширенного соцпакета»[6].

В таблице 3.4 отражены факторы и риски данного предприятия по рекомендациям ФНС России[7].

Таблица 3.4 – Систематизация факторов и рисков АО ПКО «Теплообменник»

Положительные факторы	Отрицательные факторы и риски
Компания зарегистрирована 32 года назад, это говорит о стабильной деятельности и поднадзорности государственным органам; Непубличное акционерное общество несет повышенную ответственность и обязано раскрывать информацию в более широком формате; Уставный капитал составляет 23,1 млн руб.; Выручка предприятия за 2024 год составила 4,4 млрд. руб., в отрасли «Производство прочих машин и оборудования общего назначения» предприятие занимает первое место в Нижегородской области и 32 место в России; Согласно данным Роспатента, компания обладает исключительными правами на 3 товарных знака; Компания имеет 10 действующих лицензий, это является признаком повышенной надежности контрагента; Компания заключила 343 контракта в системе ГЗ на общую сумму 2,7 млрд руб. в роли поставщика	Согласно данным ФССП, имеются задолженности по исполнительным производствам на общую сумму 750 руб.; Согласно данным Генпрокуратуры, в результате 54% проверок выявлены нарушения

[6] https://www.teploobmennik.ru/

[7] https://checko.ru/company/pko-teploobmennik-1025202607473

Таблица иллюстрирует, что для функционирования АО ПКО «Теплообменник» характерно 2 отрицательных фактора: наличие задолженности по исполнительным делопроизводствам и высокий уровень выявленных нарушений в деятельности в результате проверок органами государственной власти; и 7 факторов, положительно характеризующих деятельности предприятия, не несущих рисков в его работе: стабильная деятельность предприятие в течение более 30 лет (за этот период предприятие функционировало в условиях нескольких экономических кризисов и успешно преодолело все трудности), специфика организационно-правовой формы, гарантирующая повышенную ответственность и отсутствие обязательств раскрывать информацию в более широком формате, значительный уставный капитал, значительный объем ежегодной выручки, наличие и использование в деятельности РИД и нематериальных активов, опыт исполнения контрактов по ГЗ.

«Выручка предприятия за 2024 год составила 4,4 млрд руб., в отрасли «Производство прочих машин и оборудования общего назначения» предприятие занимает первое место в Нижегородской области (компания, занимающая второе место, имеет выручку 1,6 млрд руб.) и 32 место в России. Согласно данным Федерального казначейства, компания АО ПКО «Теплообменник» является участником системы государственных закупок: предприятие заключило 343 контракта на общую сумму 2,7 млрд руб.»

В таблице 3.5 проанализированы основные финансово-экономические показатели деятельности АО «Производственно-конструкторское объединение «Теплообменник».

Таблица 3.5 – ОФЭП деятельности АО ПКО «Теплообменник»

Показатель	Ед.изм.	2020	2021	2022	2023
Нематериальные активы	тыс. руб.	111	99	91	148
Результаты исследований и разработок	тыс. руб.	94 487	61 802	77545	74931
Основные средства	тыс. руб.	1 605 010	1 558 790	1568230	1384970
Запасы	тыс. руб.	982 870	1 053 670	1234060	1406500
Дебиторская задолженность	тыс. руб.	1 109 820	1 090 060	1367530	1448890

Показатель	Ед.изм.	2020	2021	2022	2023
Кредиторская задолженность	тыс. руб.	1 716 730	1 858 950	1468660	1620520
Выручка	тыс. руб.	3 898 570	4 386 530	4406840	3928870
Себестоимость продаж	тыс. руб.	2 927 190	3 185 740	3231530	3017690
Валовая прибыль (убыток)	тыс. руб.	971 378	1 200 790	1175310	911180
Чистая прибыль (убыток)	тыс. руб.	762 911	958 932	1168560	802382

Источник: Составлено автором по материалам АО «Производственно-конструкторское объединение «Теплообменник»

Из таблицы 3.5 можно сделать следующие выводы: за период 2020 – 2023 гг. отмечается:

- устойчивое сокращение объемов основных средств (причина: отражение по остаточной стоимости, износ превышает показатели ввода) и результатов исследований и разработок (причина: снижение результативности научно-исследовательской деятельности, при сохранении тенденции в будущем это может стать фактором, сдерживающим и / или ограничивающим возможности для разработки и внедрения инноваций),
- устойчивое увеличение стоимости нематериальных активов,
- рост объемов дебиторской задолженности на 30% по сравнению с уровнем 2020 года при снижении объемов кредиторской задолженности на 6%, такая ситуация негативно сказывается на результатах финансово-хозяйственной деятельности предприятия, поскольку свидетельствует о неэффективном управлении задолженностью,
- за период 2020 – 2023 гг. произошел рост объемов запасов на 43%, что свидетельствует о снижении эффективности управления оборотными средствами на предприятии, но, вероятно, причинами являются потребность в увеличении запасов сырья и материалов на складах в связи с нестабильностью внешней среды функционирования предприятия (политические факторы, например, санкции в связи с проведением СВО; экономические, например, в 2020 году произошло снижение уровня запасов материалов на складах в связи со сложностями работы в условиях пандемии

COVID-19) и рост стоимости сырья и материалов в связи с инфляционными процессами в экономике,

– показатели выручки, себестоимости продаж и чистой прибыли оставались примерно на одном и том же уровне в анализируемый период, что может быть следствием реализации долгосрочных контрактов и договоров.

Согласно данным Федерального казначейства, компания АО ПКО «Теплообменник» является участником системы государственных закупок: предприятие заключило 343 контракта на общую сумму 2,7 млрд. руб. В таблицах ниже проанализировано участие АО ПКО «Теплообменник» в системе госзакупок в разрезе нормативно-правового документа, регламентирующего закупки, и поставщика.

Таблица 3.6 – Информация об участии в государственных закупках АО ПКО «Теплообменник»

Закон	Количество контрактов, ед.	Сумма контрактов, млн руб.	Удельный вес в общем объеме, %
94-ФЗ	57	389,4	14,4
44- ФЗ	104	714,8	26,4
223-ФЗ	182	1600	59,2
итого	343	2704,2	100

Источник: составлено автором по материалам АО «Производственно-конструкторское объединение «Теплообменник».

Анализируя данные таблицы 3.6, можно сделать следующие выводы. Около 60% государственных закупок в АО «ПКО «Теплообменник» осуществляется в соответствии с 223-ФЗ, около 25% — в соответствии с 44-ФЗ. Средняя стоимость одного контракта примерно одинакова по всем нормативным документам в системе ГЗ: по 94-ФЗ — 6,8 млн руб., по 44-ФЗ — 6,9 млн руб., по 223-ФЗ — 8,8 млн руб. [8].

АО «ПКО «Теплообменник» по доле в общей сумме контрактов в системе ГЗ в качестве поставщика в половине операций взаимодействует с Минобороны России и примерно на уровне 15% — с двумя организациями:

АО «360 АРЗ» и АО «Туполев». Средняя стоимость одного контракта максимальна с АО «РСК «МИГ» — 160,5 млн руб., что в 2 раза выше, чем с ПАО «ОДК-Сатурн», и в 5 раз выше, чем с Минобороны России [8]. Это отражает участие предприятия в сегменте ГЗ, связанном с обеспечением государственных нужд в авиационной технике; при этом методика применима и к другим сегментам ГЗ [1; 3].

Таблица 3.7 – Информация об участии в государственных закупках АО ПКО «Теплообменник» в качестве поставщика

Организация / предприятие	Количество контрактов по госзакупкам, ед.	Сумма контрактов по государственным закупкам, млн. руб.	Средняя стоимость одного контракта, млн. руб.	Доля в общей сумме контрактов, %
Минобороны России	26	898,9	34,6	50,3
АО «360 АРЗ»	29	288,6	10,0	16,1
АО «Туполев»	20	274,8	13,7	15,4
ПАО «ОДК-Сатурн»	2	165	82,5	9,2
АО «РСК «МИГ»	1	160,5	160,5	9,0
ИТОГО	78	1787,8	22,9	100,0

Источник: Составлено автором по материалам АО ПКО «Теплообменник».

В таблице 3.8 проанализирована контрактная деятельность в системе ГЗ АО ПКО «Теплообменник» за период 2015 – 2024 гг.

Из таблицы 3.8 следует, что за период 2015 – 2024 гг. произошло резкое сокращение количества контрактов с 26 единиц в 2015 году до 3 единиц в 2024 году; снизилась сумма контрактов в системе ГЗ с 26,2 млн руб. до 3,5 млн. руб.; при этом средняя стоимость 1 контракта выросла на 16% (это произошло в 2024 году).

Таблица 3.8 – Показатели результативности участия в системе ГЗ АО ПКО «Теплообменник» за период 2015 – 2024 гг.

Показатель	год									
	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Количество контрактов	26	28	21	11	5	5	6	4	4	3
Сумма, млн. руб.	26,2	28,3	21	10,8	5,1	5,1	6,2	4,4	4,3	3,5
Средняя стоимость одного контракта, млн. руб.	1,008	1,011	1,000	0,982	1,020	1,020	1,033	1,100	1,075	1,167
Темп роста количества контрактов, в процентах к предыдущему году	н/д	107,7	75,0	52,4	45,5	100,0	120,0	66,7	100,0	75,0

Примечание: н/д – нет данных

Темп роста количества контрактов, в процентах к 2015 году	100	107,7	80,8	42,3	19,2	19,2	23,1	15,4	15,4	11,5
Темп роста суммы контрактов, в процентах к предыдущему году	н/д	108,0	74,2	51,4	47,2	100,0	121,6	71,0	97,7	81,4
Темп роста суммы контрактов, в процентах к 2015 году	100	108,0	80,2	41,2	19,5	19,5	23,7	16,8	16,4	13,4

Источник составлено автором по материалам предприятия[8]

В таблице 3.9 рассчитаны показатели для АО ПКО «Теплообменник» в соответствии с комбинированной методикой оценки готовности промышленных предприятий исполнить государственный заказ.

Таблица 3.9 – Оценка готовности АО ПКО «Теплообменник» исполнить государственный заказ

Показатель	2021 год	2022 год	2023 год	Среднее
P_1 (сохранение обязательств)	1.00	1.00	1.00	1.00
P_2 (факты нерац. использования)	0.00	0.02	0.01	0.01
P_3 (риски нерац. использования)	0.01	0.02	0.03	0.02
P_4 (резервы роста)	0.15	0.20	0.25	0.20
$(1 - P_2)$	1.00	0.98	0.99	0.99
$(1 - P_3)$	0.99	0.98	0.97	0.98
k_1	0.45	0.45	0.45	0.45
k_2	0.25	0.25	0.25	0.25
k_3	0.25	0.25	0.25	0.25
k_4	0.05	0.05	0.05	0.05
E_готовн	**1.00**	**0.99**	**1.00**	**1.00**
K_экон эф	1.13	1.10	0.95	1.06

[8] https://www.teploobmennik.ru/

https://zachestnyibiznes.ru/company/ul/1025202607473_5258000011_AO-PKO-TEPLOOBMENNIK

К_соотв планам	1.01	1.01	1.02	1.01
К_рац	**1.07**	**1.05**	**0.98**	**1.03**

Источник: составлено автором по материалам АО ПКО «Теплообменник»

Как видно из таблицы 3.9, значения коэффициента готовности Е_готовн за 2021–2023 гг. находятся в диапазоне 0,99–1,00, что соответствует высокому уровню готовности предприятия к участию в ГЗ. Критерий P_4 приведён к нормированной шкале [0; 1] через отношение фактического уровня вовлечения резервов к плановому, что обеспечивает его сопоставимость с критериями P_1–P_3 и соответствует ограничению Е_готовн ≥ 1 [1; 3].

7. Преимущества предложенной методики

Представленные в таблице 3.10 преимущества отражают основные отличительные особенности разработанной комбинированной методики оценки готовности промышленных предприятий к исполнению государственного заказа.

Таблица 3.10. – Преимущества авторской методики

Преимущество	Характеристика
Комбинированность	Сочетание количественных и качественных критериев оценки
Динамичность	Использование метода экстраполяции трендов за 3 года
Комплексность	Учет как исполнения обязательств, так и эффективности использования ресурсов
Адаптивность	Возможность корректировки весовых коэффициентов на основе экспертных оценок
Цифровизация	Интеграция с ЕИС, риск-модулем и системой «Антикартель»
Превентивность	Выявление рисков нерационального использования ресурсов на ранних стадиях

Источник: составлено автором

Комбинированность методики заключается в объединении количественных показателей, характеризующих фактическое состояние предприятия, и качественных экспертных оценок, позволяющих учитывать влияние внешней среды. Это обеспечивает более объективную оценку готовности по

сравнению с использованием исключительно финансовых или производственных показателей.

Динамичность обеспечивается применением экстраполяции трёхлетних тенденций развития предприятия. Такой подход позволяет учитывать не только достигнутые результаты, но и направления изменения ключевых характеристик деятельности, выявлять негативные тенденции и прогнозировать возможные затруднения при исполнении государственного заказа.

Комплексность методики проявляется в одновременной оценке способности предприятия сохранять принятые договорные обязательства и обеспечивать рациональное использование имеющихся ресурсов. Благодаря этому исключается односторонняя оценка готовности, при которой финансовая или производственная устойчивость рассматривается изолированно от результатов исполнения обязательств.

Адаптивность предполагает возможность корректировки весовых коэффициентов критериев с учётом экспертных оценок и специфики конкретного предприятия. Это позволяет применять методику к промышленным предприятиям различного профиля, учитывая особенности их производственной структуры и условий функционирования.

Цифровизация обеспечивается возможностью интеграции методики с ЕИС, риск-модулем и системой «Антикартель». Использование указанных инструментов создаёт предпосылки для автоматизации сбора и анализа информации, сокращения временных затрат и повышения объективности оценки.

Превентивность заключается в возможности выявления рисков нерационального использования ресурсов до возникновения существенных отклонений в процессе исполнения государственного заказа. Это позволяет своевременно разрабатывать корректирующие мероприятия и снижать вероятность нарушения договорных обязательств.

Таким образом, предложенная комбинированная методика представляет собой инструмент не только оценки текущей готовности предприятия к исполнению государственного заказа, но и предупреждения потенциальных

проблем, а также обоснования управленческих решений на различных этапах контрактного цикла.

Выводы по параграфу 3.2

Проведённый анализ и разработка комбинированной методики оценки готовности предприятий промышленного комплекса к исполнению государственного заказа позволяют сформулировать следующие выводы.

1. Готовность предприятия к исполнению государственного заказа определяется двумя ключевыми аспектами: сохранением всех договорных обязательств на протяжении всего периода исполнения контракта и выявлением фактов нерационального использования ресурсов с последующим устранением выявленных недостатков. Данные аспекты положены в основу разработанной методики и позволяют комплексно оценивать способность предприятия не только принять на себя обязательства, но и обеспечить их эффективное выполнение.

2. Разработанная комбинированная методика предусматривает оценку готовности предприятия на двух этапах контрактного цикла: на этапе размещения государственного заказа рассчитывается коэффициент готовности, на этапе исполнения — коэффициент рациональности. Такой подход позволяет перейти от однократной оценки потенциального исполнителя к непрерывному контролю его готовности на протяжении всего процесса реализации государственного заказа.

3. Сформирована система количественных критериев оценки, включающая четыре параметра: сохранение договорных обязательств, выявление фактов нерационального использования ресурсов, выявление рисков нерационального использования ресурсов и определение резервов повышения эффективности. Для каждого критерия установлены пороговые значения и разработаны алгоритмы расчёта, основанные на анализе показателей деятельности предприятия и экстраполяции трёхлетних тенденций. В отличие от статичных подходов, предложенная система позволяет учитывать динамику изменения

состояния предприятия и своевременно выявлять потенциальные угрозы исполнению государственного заказа.

4. Определены весовые коэффициенты критериев оценки на основе экспертного метода, отражающие приоритетность сохранения договорных обязательств (45%), а также выявления нерационального использования ресурсов и связанных с ним рисков (50%). Такая структура весов обеспечивает учёт наиболее значимых факторов готовности предприятия и позволяет дифференцировать их влияние на итоговую интегральную оценку.

5. Разработан алгоритм расчёта коэффициента рациональности размещения государственного заказа, основанный на двух составляющих: экономической эффективности использования ресурсов и степени достижения запланированных целей и сроков. Предложенный подход позволяет получить интегральную оценку рациональности и установить взаимосвязь между результативностью исполнения государственного заказа и эффективностью использования ресурсов предприятия.

6. Интеграция разработанной методики с цифровыми инструментами государственного контроля, включая Единую информационную систему (ЕИС), риск-модуль, содержащий более 60 алгоритмов, и систему «Антикартель», создаёт условия для автоматизации оценки готовности предприятия. Использование цифровых инструментов позволяет повысить объективность анализа, оперативность выявления нарушений и рисков, а также обеспечить своевременное принятие управленческих решений на различных этапах контрактного цикла.

7. Апробация разработанной методики на базе АО «ПКО «Теплообменник» подтвердила её практическую применимость. По результатам оценки коэффициент готовности предприятия составил 1,00, коэффициент рациональности — 1,05. Дополнительно выявлены резервы повышения эффективности использования ресурсов в размере 12%. Полученные результаты подтверждают возможность практического применения методики для комплексной

оценки готовности промышленного предприятия к исполнению государственного заказа и определения направлений совершенствования его деятельности.

Таким образом, разработанная комбинированная методика обеспечивает переход от оценки формального соответствия предприятия требованиям государственного заказа к комплексной оценке его способности сохранять договорные обязательства, рационально использовать ресурсы и достигать установленных результатов на протяжении всего контрактного цикла.

3.3. Методика многокритериальной оценки экономической надежности предприятия-исполнителя в системе государственного заказа

Эффективное функционирование системы государственного заказа (ГЗ) в промышленности требует многомерного системного подхода к оценке состояния и перспектив развития предприятий-исполнителей. Такой подход позволяет формировать объективные предпосылки для анализа и управления степенью готовности предприятия к участию в ГЗ, а также для выработки обоснованных управленческих решений в этой сфере.

Обеспечение государственных нужд во многом определяется результативностью функционирования системы ГЗ и эффективностью работы промышленных предприятий. Управлять эффективностью функционирования предприятий-исполнителей ГЗ можно только опираясь на научно обоснованную многокритериальную систему показателей.

В настоящее время в основе многих контрольных процедур используется «релейно-дихотомический» принцип, допускающий два возможных варианта оценки: соблюдение или несоблюдение требований. Однако оцениваемая реальность намного сложнее и не может быть описана в целях разработки управленческих решений исключительно только указанными двумя полярными случаями. Часто необходимо принимать во внимание промежуточные варианты значений с отражением причин, их обусловивших, т.е. требуется разработать и внедрить контрольные системы и инструменты, предполагающие

количественную оценку потенциального или реального экономического результата.

В системе ГЗ помимо учета готовности предприятия исполнить государственные контракты при разработке управленческих решений необходимо опираться на оценку экономической надежности предприятия-исполнителя [1; 9].

1. Понятие экономической надежности предприятия

Термин «надежность» мы используем часто во всех сферах жизни общества, однако данное понятие является во многом субъективным, поэтому нужны четкие критерии, его отражающие.

Экономическая надежность предприятия (организации) – это такое экономическое состояние, при котором обеспечивается:

- ✓ его эффективное устойчивое развитие;
- ✓ достижение поставленных целей и задач при рациональном использовании всех видов ресурсов;
- ✓ выполнение всех взятых обязательств;
- ✓ удовлетворение всех заинтересованных сторон в условиях разумного экономического риска.

В таблице 3.11 охарактеризованы вышеперечисленные составляющие понятия «экономическая надежность предприятия».

Таблица 3.11 – Качественные характеристики, отражающие содержание понятия «экономическая надежность предприятия»

№	Составляющие экономической надежности	Содержание
1	Способность к выполнению обязательств (готовность предприятия исполнять ГЗ)	сохранение всех договорных обязательств в течение всего периода исполнения заданий в рамках ГЗ; выявление фактов нерационального использования ресурсов; выявление рисков нерационального использования ресурсов; выявление резервов роста эффективности использования ресурсов
2	Способность к достижению поставленных целей	достижение (его уровень) поставленных стратегических и тактических целей; эффективность функционирования (рациональность использования ресурсов); способность выполнять свои функции; рациональность организации производственных процессов; возможность аккумулирования финансовых источников

3	Способность удовлетворять требования заинтересованных лиц (работники предприятия, поставщики и клиенты, внешние лица)	безотказность (способность непрерывно удовлетворять требования); соблюдение трудовой дисциплины; соблюдение технических нормативов и регламентов; соответствие квалификации работников; соответствие материально-технической базы; надежность источников снабжения
4	Способность к сохранению своего существования	недопущение банкротства; устойчивость функционирования (способность сохранять параметры деятельности во времени); гибкость и адаптивность

Источник: составлено автором

Экономическая надежность с функциональной точки зрения определяется уровнем надежности отдельных функциональных подсистем предприятия: управление производственными процессами, управление маркетинговой деятельностью, управление персоналом, управление природоохранной деятельностью, управление техническим развитием, управление финансово-экономическим развитием.

2. Система показателей оценки экономической надежности

Декомпозиция предприятия как системы на отдельные ее составляющие части в рамках понятия «экономическая надежность» позволит обосновать состав многокритериальной системы показателей оценки экономической надежности предприятия-исполнителя в системе государственного заказа (результаты отражены в таблице 3.12).

Таблица 3.12 – Показатели, оценивающие проявление экономической надежности предприятия-исполнителя в системе ГЗ

Составляющий элемент	Проявление надежности	Показатели	Методы управления надежностью
1. Способность к выполнению обязательств	Сохранение договорных обязательств	Отношение объема фактически исполненных обязательств к запланированному; доля заказов с нарушением сроков; доля неотгруженной продукции; доля заказов с нарушением сроков оплаты	Внедрение KPI; совершенствование бизнес-процессов; контроль качества сырья; создание альтернативных технологических маршрутов; устранение диспропорций в мощностях
	Выявление нерацио-	Отношение выявленного объема нерационального использования ресурсов к	Совершенствование бизнес-процессов; создание альтернативных технологических маршрутов

Составляющий элемент	Проявление надежности	Показатели	Методы управления надежностью
	нального использования ресурсов	общему объему; доля бракованной продукции	
	Выявление рисков нерационального использования ресурсов	Уровень риска нерационального использования ресурсов; соотношение кредиторской и дебиторской задолженности	Создание альтернативных технологических маршрутов; совершенствование организационной структуры
	Выявление резервов роста эффективности	Отношение объема продукции с вовлечением резервов к плановому уровню	Внедрение KPI; создание альтернативных технологических маршрутов
2. Способность к достижению поставленных целей	Достижение целей; эффективность функционирования	Оценка степени недостижения целей; средневзвешенный процент невыполнения плана по продукции, обновлению ОФ, продажам, прибыли, рентабельности	Внедрение KPI; совершенствование бизнес-процессов; совершенствование организационной структуры
3. Способность удовлетворять требования заинтересованных лиц	Требования работников	Доля фонда оплаты труда, выплаченного с задержками; степень соблюдения технических нормативов	Контроль финансовой дисциплины; совершенствование финансового планирования; контроль соблюдения должностных инструкций
	Требования поставщиков	Доля просроченной задолженности перед поставщиками; доля несвоевременных платежей	Контроль финансовой дисциплины; совершенствование финансового планирования
	Требования заказчиков	Степень соответствия МТБ выполняемым работам; степень соответствия характеристик оборудования/персонала требованиям продукции; уровень надежности источников снабжения	Контроль эксплуатации оборудования; аттестация и обучение персонала; поиск надежных поставщиков; контроль качества
4. Способность к сохранению своего существования	Устойчивость функционирования	Наличие/отсутствие состояния банкротства; уровень гибкости/адаптивности; коэффициент ритмичности деятельности	Совершенствование бизнес-процессов; контроль финансовой дисциплины; совершенствование финансового планирования; внедрение KPI; создание альтернативных технологических маршрутов

Источник: составлено автором.

В основу методики многокритериальной оценки экономической надежности предприятия-исполнителя в системе ГЗ целесообразно использовать 4 группы показателей:

1. Способность к выполнению обязательств;

2. Способность к достижению поставленных целей;

3. Способность удовлетворять требования заинтересованных лиц;

4. Способность к сохранению своего существования.

На основе таблицы 3.12 конкретное предприятие может сформировать свою систему показателей для оценки экономической надежности в системе государственного заказа.

3. Нормализация показателей с использованием функции Харрингтона

Следует отметить, что показатели в таблице 3.12 очень разные по своей сути: одни показатели отражают позитивную сторону явления, другие - негативную.

Для первых показателей характерна следующая закономерность: чем выше значение показателя, тем лучше для предприятия, а для вторых — наоборот: чем ниже значение показателя, тем лучше для предприятия. Поэтому нужно предусмотреть способ перевода любого значения каждого из указанных показателей в единую шкалу измерения.

Для этого может быть использована обобщенная функция желательности – функция Харрингтона (табл. 3.13):

Таблица 3.13 - Обобщённая функция желательности – функция Харрингтона:

Оценка	Интервал значений
Отлично	(0,8; 1]
Хорошо	(0,63; 0,8]
Удовлетворительно	(0,37; 0,63]
«Плохо	(0,2; 0,37]
Очень плохо	[0; 0,2]

Следует отметить, что функция Харрингтона применима для показателей, отражающих позитивную сторону явления. Для показателей второй

группы (негативных) нужно использовать скорректированное значение: разница между 1 и значением по функции Харрингтона.

4. Расчет интегрального показателя экономической надежности

На основе данной многокритериальной системы показателей может быть сформирован интегральный показатель экономической надежности предприятия. Для его расчета предлагается использовать следующую формулу:

$$К_{\text{экон надежн}} = \sum_{i=1}^{n} a_i * h_i) \quad (10)$$

где

$К_{\text{экон надежн}}$ – коэффициент экономической надежности,

i – количество показателей в многокритериальной системе показателей конкретного предприятия,

a_i – удельный вес показателя в показателе экономической надежности предприятия (в интегральном индексе),

h_i – значение конкретного показателя по шкале желательности Харрингтона.

Интерпретация значений коэффициента экономической надежности (табл. 3.14).

Таблица 3.14 – Интерпретация коэффициента экономической надежности

Значение К	Уровень надежности	Рекомендации
> 0,8	Высокий	Предприятие рекомендуется к допуску к ГЗ без дополнительных условий
0,63–0,8	Выше среднего	Предприятие рекомендуется к допуску с мониторингом
0,37–0,63	Средний	Целесообразно дополнительное обследование, возможно участие с ограничениями
0,2–0,37	Низкий	Допуск не рекомендуется без программы повышения надежности
< 0,2	Критический	Допуск не рекомендуется

Источник: составлено автором.

5. Цифровизация оценки экономической надежности

В современных условиях цифровизация системы государственного заказа позволяет автоматизировать процесс оценки экономической надежности предприятий. В 2025–2026 годах в Единой информационной системе (ЕИС) в сфере закупок реализуется функционал, обеспечивающий возможность превентивного контроля нарушений [8].

Таблица 3.15. – Элементы цифровой оценки экономической надежности

Элемент	Функция
Единая информационная система (ЕИС)	Централизованное хранение данных о всех закупках и исполнителях
Реестр недобросовестных поставщиков (РНП)	Исключение предприятий, ранее нарушавших обязательства (в 2025 году — 15 165 решений о включении) [8]
Риск-модуль	Более 60 алгоритмов определения рисков, превентивное выявление потенциально ненадежных исполнителей
Система «Антикартель»	Выявление признаков антиконкурентных соглашений (21% выявленных картелей в 2025 году) [8]
ГОСТ Р 70433-2022	Система антимонопольного комплаенса, выявление рисков на ранних стадиях [4]

Источник: составлено автором

6. Апробация методики. Апробация предложенной методики многокритериальной оценки экономической надежности предприятия-исполнителя была проведена в Акционерном обществе «Производственно-конструкторское объединение «Теплообменник», о чем имеется акт о внедрении.

Таблица 3.16 – Результаты апробации в Акционерном обществе ПКО «Теплообменник»

Группа показателей	Среднее значение h_i	Вес a_i	Вклад в интегральный показатель
Способность к выполнению обязательств	0,72	0,40	0,288

Группа показателей	Среднее значение h_i	Вес a_i	Вклад в интегральный показатель
Способность к достижению поставленных целей	0,68	0,25	0,170
Способность удовлетворять требования заинтересованных лиц	0,65	0,20	0,130
Способность к сохранению своего существования	0,70	0,15	0,105
Итого	—	**1,00**	$K_{\text{экон.надежн.}}$ **= 0,693**

Источник: составлено автором.

Интегральный коэффициент экономической надёжности: K_экон надежн = 0,288 + 0,170 + 0,130 + 0,105 = **0,693**.

K = 0,693 соответствует уровню «выше среднего». Предприятие рекомендуется к допуску к государственному заказу с осуществлением мониторинга в процессе исполнения контракта.

Выявленные резервы повышения экономической надежности:

- снижение доли бракованной продукции (текущий уровень – 2,8%, целевой – 1,5%);

- сокращение просроченной задолженности перед поставщиками (текущий уровень – 12,4% кредиторской задолженности);

- повышение коэффициента ритмичности производства (текущий уровень – 0,82, целевой – 0,92).

Единый алгоритм формирования и оценки участия предприятия в государственном заказе как инструмент внутрифирменного планирования. Назначение алгоритма — согласование государственных потребностей с возможностями промышленного предприятия, выявление ограничений исполнения контрактных обязательств, предупреждение рисков и оценка результатов использования ресурсов [1; 3]. Алгоритм встраивается в систему внутрифирменного и стратегического планирования предприятия [9].

– Этап 1. Формирование заказа и планирование потребности. Определяются государственная потребность, требуемые результаты, объём и сроки исполнения заказа, бюджетные ограничения и основные требования к потенциальным исполнителям.
– Этап 2. Оценка готовности потенциального исполнителя. На основе комбинированной методики оценивается готовность предприятия к исполнению ГЗ (коэффициент готовности Е_готовн).
– Этап 3. Идентификация и оценка рисков исполнения. Риски систематизируются по авторской классификации и оцениваются с использованием матричной модели 3×3.
– Этап 4. Оценка экономической надёжности и результатов исполнения. Применяется методика многокритериальной оценки экономической надёжности (интегральный коэффициент К_экон надежн).
– Этап 5. Контроль, корректировка и использование результатов. Итоговые оценки сопоставляются с установленными критериями; определяются причины отклонений, уточняются мероприятия по предупреждению рисков и формируются предложения по повышению эффективности использования ресурсов.

Отличие алгоритма - не простое перечисление отдельных инструментов, а установление логической последовательности их применения: результаты оценки готовности позволяют выявить первоначальные ограничения; анализ рисков определяет потенциальные угрозы исполнению; оценка экономической надёжности характеризует способность предприятия устойчиво достигать требуемых результатов; итоговый контроль формирует информационную основу для корректировки последующих плановых решений.

7. Преимущества предложенной методики

Преимущества авторской методики, представленные в таблице 3.17, определяют её отличительные характеристики и обосновывают возможность практического применения для оценки экономической надёжности предприятий — исполнителей государственного заказа.

Таблица 3.17. – Преимущества авторской методики

Преимущество	Характеристика
Многокритериальность	Учет 4 групп показателей, отражающих различные аспекты надежности
Количественная оценка	Перевод качественных характеристик в количественные значения с использованием функции Харрингтона
Единая шкала измерения	Нормализация разнородных показателей в единую шкалу желательности
Адаптивность	Возможность корректировки весовых коэффициентов под специфику предприятия
Цифровизация	Интеграция с ЕИС, риск-модулем и системой «Антикартель»
Практическая применимость	Апробация на реальном предприятии подтвердила эффективность методики

Источник: составлено автором.

Многокритериальность заключается в использовании четырёх групп показателей, характеризующих различные функциональные аспекты экономической надёжности предприятия. Это позволяет учитывать не только финансовое состояние, но и способность предприятия выполнять обязательства, достигать поставленных целей, удовлетворять требования заинтересованных сторон и обеспечивать собственное устойчивое функционирование.

Количественная оценка обеспечивается посредством преобразования качественных характеристик в количественные значения с использованием обобщённой функции желательности Харрингтона. В результате субъективные характеристики приобретают измеримую форму, что позволяет сопоставлять результаты оценки и определять интегральный уровень экономической надёжности предприятия.

Единая шкала измерения обеспечивает сопоставимость разнородных показателей, имеющих различные единицы измерения и направления влияния на итоговый результат. Приведение частных критериев к единой шкале желательности от 0 до 1 позволяет объединять их в интегральный коэффициент и осуществлять комплексную интерпретацию полученной оценки.

Адаптивность методики выражается в возможности корректировки весовых коэффициентов с учётом отраслевой специфики, организационно-производственных особенностей и приоритетов конкретного предприятия. Это

позволяет сохранить универсальность предложенного подхода при его применении к различным субъектам промышленного комплекса.

Цифровизация предполагает интеграцию методики с существующими информационными системами контроля, включая ЕИС, риск-модуль и систему «Антикартель». Такая интеграция позволяет использовать доступные цифровые данные для формирования оценки, повысить оперативность обработки информации и обеспечить возможность регулярного мониторинга изменения экономической надёжности предприятия.

Практическая применимость подтверждается апробацией методики на базе АО «ПКО «Теплообменник». Полученное значение интегрального коэффициента экономической надёжности 0,693 позволило отнести предприятие к уровню «выше среднего» и сформировать конкретные рекомендации по повышению надёжности. В частности, определены направления снижения доли бракованной продукции, сокращения просроченной задолженности перед поставщиками и повышения ритмичности производства.

Таким образом, предложенная методика позволяет перейти от разрозненной оценки отдельных показателей деятельности предприятия к формированию единой количественной характеристики его экономической надёжности. Её использование обеспечивает возможность не только определения текущего уровня надёжности предприятия, но и выявления направлений его повышения, что имеет особое значение при принятии решений о допуске промышленных предприятий к исполнению государственного заказа.

Выводы по параграфу 3.3

Проведённый анализ и разработка методики многокритериальной оценки экономической надёжности предприятия-исполнителя в системе государственного заказа позволяют сформулировать следующие выводы.

1. Экономическая надёжность предприятия в системе ГЗ представляет собой комплексную характеристику, выходящую за рамки традиционной оценки финансовой устойчивости. Она включает четыре взаимосвязанные

способности предприятия: выполнять принятые обязательства, достигать поставленных целей, удовлетворять требования заинтересованных сторон и обеспечивать сохранение собственного существования. Такой подход позволяет оценивать предприятие не только с позиции текущего финансового состояния, но и с точки зрения долгосрочной способности функционировать в условиях участия в ГЗ [1; 3; 9].

2. Сформирована многокритериальная система оценки экономической надёжности, включающая более 20 показателей, сгруппированных по функциональным подсистемам предприятия. Для обеспечения сопоставимости разнородных показателей, имеющих как положительную, так и отрицательную направленность, предложен механизм нормализации на основе обобщённой функции желательности Харрингтона с корректировкой негативных значений. Это позволяет привести частные показатели к единой шкале и обеспечить их последующее объединение в интегральную оценку [1; 3].

3. Разработан алгоритм расчёта интегрального коэффициента экономической надёжности предприятия, позволяющий получить обобщённую количественную характеристику его состояния в диапазоне от 0 до 1. Установлены пять уровней экономической надёжности: высокий (более 0,8), выше среднего (0,63–0,8), средний (0,37–0,63), низкий (0,2–0,37) и критический (менее 0,2). Для заказчика такая градация создаёт основу для дифференцированного принятия решений о допуске предприятия к участию в ГЗ; для предприятия - для самооценки и определения необходимости корректирующих мероприятий [1; 3].

4. Интеграция предложенной методики с цифровыми инструментами контроля, включая ЕИС, риск-модуль и систему «Антикартель», обеспечивает возможность автоматизации сбора, обработки и анализа информации о деятельности предприятия. Использование цифровых инструментов позволяет повысить объективность оценки экономической надёжности, сократить временные затраты на проведение контрольных процедур и обеспечить более оперативное выявление потенциальных рисков участия в ГЗ [1; 8].

5. Апробация методики в АО «ПКО «Теплообменник» подтвердила её практическую применимость. Интегральный коэффициент экономической надёжности предприятия составил 0,693, что соответствует уровню «выше среднего» и позволяет рекомендовать предприятие к участию в ГЗ при условии осуществления последующего мониторинга. В ходе оценки выявлены конкретные направления повышения экономической надёжности: снижение доли бракованной продукции с 2,8% до 1,5%, сокращение просроченной задолженности и повышение коэффициента ритмичности производства с 0,82 до 0,92. Полученные результаты подтверждают возможность использования методики не только для оценки текущего состояния предприятия, но и для формирования практических рекомендаций по повышению его надёжности [8].

Выводы по третьей главе

Проведённое в третьей главе исследование, направленное на разработку комбинированных инструментов формирования и исполнения государственного заказа в промышленности, позволяет сформулировать следующие основные выводы.

1. Разработана концепция организационного обеспечения надёжности системы государственного заказа, основанная на четырёх взаимосвязанных аспектах: сохранении договорных обязательств, обеспечении устойчивого развития предприятия, рациональном использовании ресурсов и удовлетворении интересов всех заинтересованных сторон. В отличие от традиционных подходов, ориентированных преимущественно на контроль сроков и объёмов исполнения, предложенная концепция предусматривает комплексную оценку деятельности предприятия на всех стадиях контрактного цикла. Это позволяет учитывать не только факт выполнения обязательств, но и способность предприятия обеспечивать устойчивость и эффективность своей деятельности в процессе исполнения государственного заказа.

2. Обоснован механизм превентивного управления рисками на основе комплаенс-контроля. Установлено, что в условиях многосубъектной системы

государственного контроля, включающей ФАС, Казначейство, Росфинмониторинг, ФНС и уполномоченные банки, применение стандартных процедур антимонопольного комплаенса (ГОСТ Р 70433-2022) требует дополнительного развития. Предложено дополнить существующие контрольные механизмы процедурами проверки целевого использования средств, организации раздельного учёта и обоснованности ценообразования. Такой подход позволяет выявлять и предупреждать нарушения до проведения внешних проверок, снижая вероятность финансовых и административных последствий для предприятия.

3. Разработана комбинированная методика оценки готовности промышленных предприятий к исполнению государственного заказа. Её отличительной особенностью является сочетание количественной оценки на основе экстраполяции трёхлетних тенденций по критериям Р1–Р4 с качественной экспертной оценкой турбулентности внешней среды посредством коэффициента динамичности. В отличие от статичных моделей, предложенная методика предусматривает оценку готовности на двух этапах контрактного цикла: при размещении государственного заказа с расчётом коэффициента готовности и в процессе его исполнения с расчётом коэффициента рациональности. Это позволяет обеспечить непрерывность оценки и своевременно выявлять изменения, способные повлиять на исполнение принятых обязательств.

4. Предложена методика многокритериальной оценки экономической надёжности предприятия-исполнителя, в рамках которой экономическая надёжность впервые рассматривается как системная характеристика, объединяющая способность предприятия выполнять обязательства, достигать поставленных целей, удовлетворять требования заинтересованных лиц и сохранять собственное существование. Для нормализации разнородных показателей применена обобщённая функция желательности Харрингтона, а для получения итоговой оценки разработан интегральный коэффициент экономической надёжности. Установленные пороговые значения позволяют дифференцировать предприятия по пяти уровням надёжности — от критического (менее 0,2)

до высокого (более 0,8). Это создаёт методическую основу для принятия обоснованных решений о возможности участия предприятия в государственном заказе и необходимости реализации мероприятий по повышению его экономической устойчивости.

5. Предложен единый алгоритм формирования и оценки участия предприятия в ГЗ (параграф 3.3), включающий пять этапов: формирование заказа, оценка готовности, идентификация рисков, оценка экономической надёжности, контроль и корректировка. Результаты каждого этапа используются как исходные данные для последующего, что обеспечивает согласование параметров ГЗ с фактическими возможностями предприятия.

6. Практическая применимость разработанных инструментов подтверждена результатами апробации в АО «ПКО «Теплообменник». По результатам исследования коэффициент готовности предприятия составил 1,00, коэффициент рациональности — 1,05, интегральный коэффициент экономической надёжности — 0,693. Полученные значения свидетельствуют о высоком уровне готовности предприятия, наличии потенциала рационального использования ресурсов и уровне экономической надёжности выше среднего. Дополнительно выявлены резервы повышения эффективности использования ресурсов на 12%, в том числе за счёт снижения доли брака с 2,8% до 1,5% и повышения коэффициента ритмичности производства с 0,82 до 0,92. Апробация подтвердила, что разработанные методики могут использоваться в качестве практического инструментария комплексной оценки готовности и экономической надёжности промышленных предприятий, а также при формировании внутрифирменной системы планирования и контроля исполнения государственного заказа.

Таким образом, результаты третьей главы подтверждают, что формирование надёжной системы исполнения государственного заказа в промышленности требует комплексного применения организационных, аналитических и цифровых инструментов. Их взаимосвязанное использование позволяет перейти от преимущественно последующего контроля исполнения контрактов к

превентивному управлению готовностью и экономической надёжностью предприятия, обеспечивая более обоснованное принятие решений на всех этапах контрактного цикла.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проведённое диссертационное исследование, направленное на развитие теоретико-методических положений и разработку комбинированных инструментов формирования и планирования участия промышленных предприятий в государственном заказе, позволило получить следующие научные результаты.

1. Уточнено экономическое содержание категории «государственный заказ», рассматриваемой как комплексный экономико-правовой институт, объединяющий механизмы удовлетворения государственных нужд и инструменты реализации приоритетов промышленного развития. В отличие от традиционной трактовки государственного заказа как совокупности процедур размещения и исполнения закупок, обосновано его рассмотрение в качестве инструмента структурной, инновационной и технологической политики государства, а также как объекта планирования участия промышленного предприятия. Такое уточнение расширяет теоретическую основу исследования государственного заказа за счёт включения в предмет анализа его влияния на развитие промышленного производства, формирование производственных связей и обеспечение технологического суверенитета.

2. Выявлена закономерность трансформации системы государственного заказа в России, выражающаяся в последовательном изменении приоритетов её нормативно-правового регулирования. На основе систематизации законодательства выделено пять этапов развития системы государственного заказа, отличающихся доминирующими критериями результативности: от обеспечения публичности и конкурентности закупок до цифровизации процессов и применения риск-ориентированного контроля. Установлено, что изменение нормативных требований сопровождается расширением функционального назначения государственного заказа и усложнением механизмов оценки результатов его исполнения. На этой основе обоснован комбинированный подход к формированию государственного заказа, интегрирующий программно-

целевые, риск-ориентированные и проектно-инвестиционные инструменты. Его отличие заключается в согласовании текущих потребностей заказчика с производственными возможностями исполнителя, уровнем рисков и долгосрочными промышленными приоритетами.

3. Систематизированы структурные, операционные, регуляторные и институциональные ограничения функционирования государственного заказа в промышленности. Установлено увеличение доли закупок у единственного поставщика с 18% до 21%, снижение среднего количества заявок на одну закупку до 2,44, наличие регуляторных дисбалансов во взаимодействии Федеральных законов № 44-ФЗ и № 223-ФЗ, а также недостаточная вовлечённость участников в процедуры общественного контроля, при которой 74% обсуждений проходят без их участия. Научная значимость полученного результата заключается в объединении разрозненных проблем закупочной системы в единую аналитическую классификацию, позволяющую рассматривать снижение эффективности государственного заказа как результат взаимодействия ограничений конкурентной среды, нормативного регулирования и институционального контроля. Это создаёт основу для дифференциации направлений совершенствования системы государственного заказа.

4. Выявлены статистические взаимосвязи между макроэкономическими параметрами и результатами функционирования системы государственного заказа на основе корреляционно-регрессионного анализа данных за 2015–2025 гг. Установлена сильная прямая корреляционная связь между дефицитом бюджета и ростом запасов в экономике ($r = +0,88$), на основании которой сформулирована гипотеза о проявлении эффекта «бюджетного навеса». Выявлена также сильная прямая связь между ключевой ставкой Центрального банка Российской Федерации и масштабами неплатежей ($r = +0,89$). Отличительной особенностью полученного результата является включение бюджетных и монетарных факторов в аналитическую модель оценки условий исполнения госу-

дарственного заказа. Это позволяет расширить традиционный подход, ориентированный преимущественно на внутрифирменные показатели исполнителя, за счёт учёта внешних макроэкономических ограничений его деятельности.

5. Разработана авторская классификация рисков системы государственного заказа, включающая семь категорий и тринадцать групп, и предложена матричная модель их оценки размерностью 3×3. В основу модели положено сочетание двух критериев: вероятности наступления рискового события и существенности его последствий. В отличие от идентификации рисков как отдельных потенциальных нарушений контрактных обязательств, предложенная классификация предусматривает их систематизацию с учётом различных источников возникновения и последствий для функционирования предприятия и исполнения государственного заказа. Матричная модель обеспечивает отнесение рисков к соответствующим зонам приоритетности и дифференциацию контрольных процедур в зависимости от степени их значимости. Тем самым сформирована основа для перехода от последующего выявления нарушений к превентивному управлению рисками.

6. Разработана концепция организационного обеспечения готовности промышленного предприятия к участию в государственном заказе, отличающаяся комплексным представлением готовности через четыре взаимосвязанных аспекта: сохранение договорных обязательств, устойчивое развитие предприятия, рациональное использование ресурсов и удовлетворение интересов заинтересованных сторон. В отличие от подходов, ограничивающих готовность соблюдением сроков, объёмов и условий контракта, предложенная концепция включает характеристики устойчивости деятельности предприятия и результативности использования ресурсов. На её основе обосновано расширение процедур комплаенс-контроля, предусмотренных ГОСТ Р 70433-2022, за счёт проверки целевого использования средств, раздельного учёта и обоснованности ценообразования. Предложенное дополнение учитывает распределение контрольных полномочий между ФАС, Казначейством, Росфинмониторингом, ФНС и уполномоченными банками и ориентировано на выявление

нарушений на уровне внутренних бизнес-процессов предприятия до наступления негативных последствий.

7. Разработана комбинированная методика оценки готовности промышленного предприятия к участию в государственном заказе, основанная на интеграции количественного и качественного методов оценки. Её отличительной особенностью является сочетание экстраполяции трёхлетних тенденций по критериям Р1–Р4 с экспертной оценкой динамичности внешней среды посредством коэффициента k_дин. В отличие от методов, фиксирующих состояние предприятия на определённую дату, предложенная методика предусматривает двухэтапную оценку: до принятия контрактных обязательств с расчётом коэффициента готовности Е_готовн и в процессе исполнения заказа с определением коэффициента рациональности К_рац. Таким образом, научный результат заключается в формировании единого оценочного механизма, позволяющего сопоставлять прогнозируемые возможности предприятия с фактической рациональностью использования ресурсов при исполнении государственного заказа.

8. Предложена методика многокритериальной оценки экономической надёжности предприятия — исполнителя государственного заказа, основанная на её представлении как интегральной характеристики способности предприятия выполнять обязательства, достигать установленных целей, удовлетворять требования заинтересованных сторон и обеспечивать непрерывность собственной деятельности. Отличие методики состоит в объединении указанных характеристик в единую систему оценки с использованием обобщённой функции желательности Харрингтона для нормализации разнородных показателей. Разработан интегральный коэффициент экономической надёжности К_экон.над, предусматривающий установление пороговых значений от критического уровня (менее 0,2) до высокого (более 0,8). В результате сформирован инструмент перевода совокупности производственных, финансовых и организационных показателей в единую количественную оценку, пригодную для

обоснования решений об участии предприятия в государственном заказе и определения направлений повышения его экономической устойчивости.

9. Разработан алгоритм формирования и оценки участия предприятия в государственном заказе в системе внутрифирменного планирования промышленного предприятия, устанавливающий последовательность применения предложенных методических инструментов на пяти этапах: формирование заказа, оценка готовности предприятия, идентификация рисков, оценка экономической надёжности, контроль и корректировка. Научно-методическое отличие алгоритма заключается не в простом объединении отдельных процедур, а в установлении их функциональной и информационной взаимосвязи. Результаты оценки готовности используются при идентификации рисков, выявленные риски учитываются при определении экономической надёжности, а результаты последующего контроля служат основанием для корректировки плановых параметров. Это обеспечивает формирование последовательной системы обоснования управленческих решений на протяжении всего контрактного цикла.

10. Экспериментально подтверждена применимость разработанного методического инструментария на материалах АО «ПКО «Теплообменник». По результатам апробации коэффициент готовности предприятия составил 1,00, коэффициент рациональности — 1,05, интегральный коэффициент экономической надёжности — 0,693. Полученные результаты характеризуют готовность предприятия как высокую, а уровень его экономической надёжности — как выше среднего. Применение предложенных методик позволило выявить резервы повышения эффективности использования ресурсов на 12%, в том числе за счёт потенциального снижения доли бракованной продукции с 2,8% до 1,5% и повышения коэффициента ритмичности производства с 0,82 до 0,92. Тем самым подтверждена возможность использования разработанного инструментария для количественной оценки готовности предприятия, выявления внутренних резервов и определения направлений совершенствования производственной деятельности при участии в государственном заказе.

11. Подтверждена возможность практического и образовательного применения результатов исследования. Разработанные положения и методические материалы используются в учебном процессе ФГБОУ ВО «Нижегородский государственный архитектурно-строительный университет» при преподавании дисциплин «Управление наукоёмким производством» и «Управление риском и страхование», что подтверждается соответствующими актами о внедрении. Предложенные в диссертации научные положения, выводы и рекомендации могут быть использованы в практической деятельности государственных заказчиков, предприятий-исполнителей, контрольных органов, а также в учебном процессе при подготовке специалистов в сфере государственного и муниципального управления, экономики и менеджмента.

Таким образом, основным научным результатом диссертационного исследования является разработка взаимосвязанной системы комбинированных инструментов формирования, планирования участия и исполнения государственного заказа, объединяющей оценку макроэкономических условий, готовности промышленного предприятия, рисков и экономической надёжности исполнителя. В отличие от традиционных подходов, предполагающих преимущественно раздельное применение инструментов планирования, контроля и оценки исполнения контрактов, предложенная система обеспечивает их последовательное использование в рамках единого управленческого алгоритма. Это позволяет обосновывать решения об участии предприятия в государственном заказе с учётом его производственных, финансовых и организационных возможностей, а также осуществлять корректировку управленческих решений в процессе исполнения обязательств.

СПИСОК ИНФОРМАЦИОННЫХ ИСТОЧНИКОВ

Нормативные документы

1. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30.11.1994 № 51-ФЗ (ред. от 03.08.2018) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.09.2018) – [Электронный ресурс] – Режим доступа. – Документ предоставлен КонсультантПлюс (дата обращения 18.03.2024)

2. Методические рекомендации по оценке эффективности инвестиционных проектов. Утверждено Министерством экономики РФ, Министерством финансов РФ, Государственным комитетом РФ по строительной, архитектурной политике и жилищной политике от 21 июня 1999г. – М.: Экономика, 2000.

3. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть вторая) от 05.08.2000 № 117-ФЗ (ред. от 03.08.2018) (с изм. и доп., вступ. в силу с 04.09.2018) – [Электронный ресурс] – Режим доступа. – Документ предоставлен КонсультантПлюс (дата обращения 01.03.2024)

4. Прогноз научно-технологического развития Российской Федерации на период до 2030 года (утв. Правительством РФ) – Режим доступа. – Документ предоставлен КонсультантПлюс (дата обращения 01.01.2024)

5. Стратегия научно-технологического развития Российской Федерации (утв. Указом Президента РФ от 1 декабря 2016 г. № 642) – [Электронный ресурс] – Режим доступа. – Документ предоставлен КонсультантПлюс (дата обращения 01.01.2024)

6. Указ Президента РФ от 01.12.2016 № 642 «О Стратегии научно-технологического развития Российской Федерации» – [Электронный ресурс] – Режим доступа. – Документ предоставлен КонсультантПлюс (дата обращения 01.01.2024)

7. Указ Президента Российской Федерации от 21.10.2022 № 763 "О Координационном совете при Правительстве Российской Федерации по

обеспечению потребностей Вооруженных Сил Российской Федерации, других войск, воинских формирований и органов" http://publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001202210210003?index=1

8. Федеральный закон от 23.08.1996 № 127-ФЗ (ред. от 23.05.2016) «О науке и государственной научно-технической политике» – [Электронный ресурс] – Режим доступа. – Документ предоставлен КонсультантПлюс (дата обращения 01.01.2024)

9. Федеральный закон от 29.12.2012 № 275-ФЗ (ред. от 22.04.2024) «О государственном оборонном заказе» (с изм. и доп., вступ. в силу с 26.05.2024) // Собрание законодательства РФ. — 2012. — № 53 (ч. 1). — Ст. 7600.

10. Федеральный закон от 27.07.2010 № 211-ФЗ (ред. от 21.11.2011) «О реорганизации Российской корпорации нанотехнологий» – [Электронный ресурс] – Режим доступа. – Документ предоставлен КонсультантПлюс (дата обращения 01.01.2024)

11. Федеральный закон "О защите прав юридических лиц и индивидуальных предпринимателей при осуществлении государственного контроля (надзора) и муниципального контроля" от 26.12.2008 N 294-ФЗ (последняя редакция) – [Электронный ресурс] – Режим доступа. – Документ предоставлен КонсультантПлюс (дата обращения 01.01.2024)

12. ГОСТ Р 51897-2011. Национальный стандарт Российской Федерации. Руководство ИСО 73:2009. Менеджмент риска. Термины и определения

13. ГОСТ Р ИСО 31000-2010. Национальный стандарт Российской Федерации. Менеджмент риска. Принципы и руководство

14. ГОСТ Р ИСО 9001-2015. Национальный стандарт Российской Федерации. Системы менеджмента качества. Требования

15. ГОСТ Р ИСО/МЭК 31010-2011. Национальный стандарт Российской Федерации. Менеджмент риска. Методы оценки риска

16. Государственная программа Российской Федерации «Развитие оборонно-промышленного комплекса», утвержденная постановлением Правительства Российской Федерации от 16 мая 2016 года № 425–8

17. Национальная программа «Цифровая экономика Российской Федерации», утвержденной президиумом Совета при Президенте Российской Федерации по стратегическому развитию и национальным проектам, протокол от 24.12.2018 № 16

18. Постановление Правительства РФ от 26.12.2013 N 1255 (ред. от 03.12.2014) «О Правилах разработки государственного оборонного заказа и его основных показателей»

19. Федеральный закон от 05.04.2013 № 44-ФЗ (ред. от 28.12.2025) «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд» // Собрание законодательства РФ. — 2013. — № 14. — Ст. 1652.

20. Федеральный закон от 24.07.2007 № 209-ФЗ (ред. от 03.08.2018) «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации» – [Электронный ресурс] – Режим доступа. – Документ предоставлен КонсультантПлюс (дата обращения 01.01.2024)

Монографии и учебники

21. Агапцов, С.А. Индикативное планирование как основа стратегического развития промышленного предприятия / С.А. Агапцов [и др.]. - М.: Высшая школа, 2010. – 106 с

22. Балдин К.В., Передеряев И.И., Голов Р.С. Управление рисками в инновационно-инвестиционной деятельности предприятия. – М, ИТК «Дашков и К», 420 с., 2013 г.

23. Батьковский А.М., Фомина А.В., Батьковский М. А. и др. Управление развитием оборонно-промышленного комплекса. / Под редакцией Батьковского А.М., Фоминой А.В. - М.: Тезаурус, 2015. - 536 с.

24. Андрейчиков, А.В. Системный анализ и синтез стратегических решений в инноватике: Математические, эвристические и интеллектуальные методы системного анализа и синтеза инноваций: Учебное пособие / А.В. Андрейчиков, О.Н. Андрейчикова. Изд. 2-е. – М.: Книжный дом «ЛИБРОКОМ», 2013. – 304 с.

25. Ансофф, И. Стратегический менеджмент / И. Ансоф. – СПб.: Питер, 2011. – 344 с.

26. Антонец, В.А., Нечаева, Н.В., Хомкин, К.А., Шведова, В.В. Инновационный бизнес: формирование моделей коммерциализации перспективных разработок: учеб. пособие /В.А. Антонец, Н.В. Нечаев, К.А. Хомкин, В.В. Шведова / под ред. К.А. Хомкина. – М.: Издательство «Дело» АНХ, 2009. – 320 с.

27. Бирюков А.В. Инновационные кластеры в оборонной промышленности Российской Федерации. – М.: LAP LambertAcademicPublishing, 2013. – 200 с

28. Бобрышев А.Д. Модернизация организационного механизма в целях создания устойчивой производственной компании. – М.: Экспо-Медиа-Пресс, 2011. – 336 с.

29. Буренок В.М., Ивлев А.А., Корчак В.Ю. Развитие военных технологий XXI века. – Тверь: «Купол», 2009

30. Буренок В.М., Ляпунов В.М., Мудров В.И. Теория и практика планирования и управления развитием вооружения. / Под. Ред. А.М. Московского. – М.: Издательский дом «Граница», 2005

31. Военная экономика. Теория и актуальные проблемы / Под ред. А.И. Пожарова. – М.: Военное издательство. – 1999

32. Гелбрейт Дж. К. Новое индустриальное общество: пер. с англ. М.: АСТ: Транзиткнига; СПб.: Terra Fantastica, 2004.

33. Государственное предпринимательство в строительстве (государственный строительный заказ) / А. Н. Асаул, В.А. Кощеев; под ред. засл.

строителя РФ, д-ра экон. наук, профессора А. Н. Асаула. - СПб.: АНО ИПЭВ. 2009. – 300 с

34. Грант, Р. Современный стратегический анализ / Р. Грант. 7-е изд. – СПб.: Питер, 2012. – 544 с.

35. Грибов, В.Д. Инновационный менеджмент: учеб. пособие / В.Д. Грибов, Л.П. Никитина. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 311 с.

36. Дремов, В. В. Теоретические проблемы реализации закона Российской Федерации "о промышленной политике" / В. В. Дремов, Н. В. Киреева // Первый экономический журнал. – 2023. – № 10(340). – С. 75-82.

37. Зинов, В.Г. Инновационный бизнес: практика передачи технологий: учеб. пособие / В.Г. Зинов, Д.Н. Вовк. – М.: Издательский дом «Дело» РАНХиГС, 2013. – 220 с.

38. Игонина, Л.Л. Инвестиции: учебник. / Л.Л. Игонина. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Магистр, 2013. – 479 с.

39. Квеско, Р.Б. Инновационный менеджмент / Р.Б. Квеско, С.Б. Квеско. – Томск: Изд-во Томского политехнического университета, 2009. – 160 с.

40. Козин М.Н. Государственный оборонный заказ: теория и практика управления рисками. — Вольск: ВВВУТ (ВИ), 2012. — 220 с.

41. Котлер Ф., Триас де Без Ф. Новые маркетинговые технологии. Методики создания гениальных идей /Пер. с англ. Под ред. Т.Р. Тзор. – СПб.: Издательский дом «Нева», 2004. – 192 с.

42. Кохно, П. А. Инструменты гособоронзаказа / П. А. Кохно, А. А. Артемьев. – Тверь: Тверской государственный университет, 2024. – 214 с.

43. Ламбен, Ж.-Ж. Маркетинг, ориентированный на рынок: Стратегический и операционный маркетинг / Ж.-Ж. Ламбен. - СПб.: Питер, 2007. – 400 с.

44. Ларионов, И.К. Антикризисное управление: Общие основы и особенности России: учебн. пособие / И.К. Ларионов. - М.: Издат. Дом «Дашков и К», 2006. - 247 с.

45. Медынский, В.Г. Инновационный менеджмент: учебник / В.Г. Медынский. – М.: ИНФРА- М, 2008. – 295 с.

46. Меньшиков, В.В. Трансфер технологий: учеб. пособие / В.В. Меньшиков, Д.А. Бобров – М.: РХТУ им. Д. И. Менделеева, 2006, – 143 с.

47. Мескон, М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. — М.: Дело, 2008. – 618 с.

48. Методика экономического анализа деятельности промышленного предприятия/ А.И. Бужинский [и др.]. – М.: Финансы и статистика, 2006. – 282 с.

49. Минаев В.Н., Тунгушпаев А.Т. Модели и методы автоматизации управления федеральными программами в сфере гособоронзаказа, г. Тверь, 2014

50. Моздор С.В., Ольхов Е.Н., Иванов М.О. Межотраслевой обмен инновациями ОПК и передача достижений. – М.: LAP LambertAcademicPublishing, 2014. – 96 с

51. Нижегородцев, Р.М. Экономика инноваций: учебное пособие / Р.М. Нижегородцев. – 2-е изд., исправл. и доп. – М.: РУСАЙНС, 2016. – 154 с.

52. Ожиганов, Э.Н. Политика инновационного развития: Глобальная конкуренция и стратегическая перспектива России / Э.Н. Ожиганов. – М.: Книжный дом «ЛИБРОКОМ», 2012. – 176 с.

53. Оценка бизнеса: Учебник / А.Г. Грязнова [и др.]. – М.: Финансы и статистика, 2009. – 736 с.

54. Подсорин, В.А. Экономика инноваций: учебное пособие для магистрантов по направлению «Экономика» / В.А. Подсорин. – М.: МИИТ, 2012. –123 с.

55. Портер, М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / М. Портер. / Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – 453 с.

56. Портер М. Конкурентное преимущество. Как добиться высокого результата и обеспечить его устойчивость. / Майкл Портер. Пер. с англ. - 2-е 37 изд. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. – 715 с.

57. Роджерс Френсис Дж. IBM. Взгляд изнутри: человек-фирма-маркетинг. – М.: Прогресс, 1990

58. Савицкая, Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия / Г.В. Савицкая. – 5-е изд. – М.: ИНФРА-М, 2009. – 536 с.

59. Сазонова, Г.А. Антикризисное управление и финансовое оздоровление предприятия: учеб. пособие / Г.А. Сазонова – Н. Новгород: НГТУ, 2000. – 148с.

60. Секерин В.Д. Инструменты управления развитием предприятий в условиях цифровой экономики: монография / В.Д. Секерин, В.И. Гайдук, А.Е. Горохова. – Краснодар: КубГАУ, 2019. – 131 с

61. Секерин, В.Д. Инновационный маркетинг / В.Д. Секерин. – М.: ИНФРА-М, 2016. – 240 с.

62. Скоун, Т. Управленческий учет / Т. Скоун; пер. Н.Д. Эришвили [и др.]. - М.: ЮНИТИ, 2004. - 262 с.

63. Смотрицкая И.И. Развитие рынка государственных заказов: Институты и механизмы. - М.: Институт экономики. 2007. С. 3-4

64. Солоу, Р. Инновационное развитие предприятия / Р. Слоу. – М.: Прогресс, 1995

65. Старик, Д.Э. Расчеты эффективности инвестиционных проектов / Д.Э. Старик. – М.: ЗАО «Финстатинформ», 2008. – 120 с.

66. Сухарев, О.С. Синергетика инвестиций: учеб.-метод. пособие / О.С. Сухарев, С.В. Шманев, А.М. Курьянов; под ред. профессора О.С. Сухарева. – М.: Финансы и статистика; ИНФРА-М, 2008. – 368 с.

67. Твисс, Б. Управление научно-техническими нововведениями / Б. Твисс. – М.: Экономика, 1989. – 271 с.

68. Топорова, Ю. М. Государственный оборонный заказ как средство обогащения / Ю. М. Топорова // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. – 2022. – Т. 18, № 6(411). – С. 1103-1119.

69. Траут, Дж. Новое позиционирование / Дж. Траут. – СПб: Питер, 2001. – 168 с.

70. Трифилова, А.А. Управление инновационным развитием предприятия / А.А. Трифилова. – М.: Финансы и статистика, 2003

71. Туккель, И.Л. Методы и инструменты управления инновационным развитием промышленных предприятий / И.Л. Туккель, С.А. Голубев, А.В. Сурина, Н.А. Цветкова / Под ред. И.Л. Туккеля. – СПб: БХВ-Петербург, 2013. – 208 с.

72. Туккель, И.Л. Управление инновационными проектами: учебник / И.Л. Туккель, А.В. Сурина, Н.Б. Культин / Под ред. И.Л. Туккеля. – СПб: БХВ-Петербург, 2014. – 416 с.

73. Фатхутдинов Р.А. Управление конкурентоспособностью организации. – М.: Эксмо, 2005. – 546 с.

74. Фуфаева, О. В. Вербальное описание модели формирования предложений в государственный оборонный заказ в части метрологической техники / О. В. Фуфаева // Исследования молодых ученых : материалы XLV Международной научной конференции, Казань, 20–23 октября 2022 года. – Казань: Общество с ограниченной ответственностью "Издательство Молодой ученый", 2022. – С. 15-18.

75. Чеботарев С.С. Интеллектуальная собственность в экономике / С.С. Чеботарев. – Химки: РИО АГЗ МЧС России, 2007

76. Чесборо, Г. Открытые инновации / Г. Чесборо. – М. : Поколение, 2007. – 336 с.

77. Шатраков, А.Ю. Инновационная деятельность высокотехнологичных предприятий / А.Ю. Шатраков, В.М. Алдошин и др. – М.: Экономика, 2008. – 174 с.

78. Шваб, К. Четвертая промышленная революция / Шваб Клаусс. – М.: Эксмо. – 2018. – 288 с.

79. Шувалов С.С. Государственные закупки как механизм стимулирования модернизации российской экономики. Научный доклад. – М.: Институт экономики РАН, 2015. – 50 с

80. Шумпетер, Й. Теория экономического развития / Й.А. Шумпетер. – М.: Прогресс, 1982. – 455 с.

81. Шумянкова, Н.В. Коммерциализация результатов научно-технической деятельности / Н.В. Шумякова. – М.: Национальный институт бизнеса, 2005. – 294 с.

82. Экономика предприятия: Учебник / Под ред. проф. Н.А. Сафронова. – М.: Юристъ, 2010. – 612 с.

Статьи

83. Агеев, А.И. Адаптивность высокотехнологичного комплекса к цифровым вызовам / А.И. Агеев, В.А. Смирнова // Экономические стратегии. - 2018. -Т. 20.- № 1 (154). -С. 164-166

84. Алехина, О.Ф. Проблемы инновационно-стратегического развития машиностроительных предприятий / О.Ф. Алехина, Н.А. Воронов, Ф.Е. Удалов, О.В. Бурмистрова // Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. 2013. № 3-1. С. 301-305

85. Алиев, Р. И. Частноправовой подход к определению оборонно-промышленного комплекса при осуществлении инвестиционной деятельности / Р. И. Алиев // Вестник Костромского государственного университета. – 2024. – Т. 30, № 4. – С. 169-172.

86. Андреев, Ю.Н. Влияние инноваций на производственные процессы / Ю.Н. Андреев // Инноватика и экспертиза. Научные труды. М.: ФГБНУ НИИ РИНКЦЭ. 2016. Выпуск 1 (16). С. 57-74

87. Апробация методики формирования производственной программы предприятия с использованием модели Раша / С. С. Медведев, Е. И.

Макаров, С. И. Моисеев, М. И. Королев // Теория и техника радиосвязи. – 2022. – № 4. – С. 101-109

88. Базилевский А.И., Злобин Е.Ф. Перспективы развития оборонно-промышленного комплекса России в период санкций // Universum: Экономика и юриспруденция: электрон. научн. журн. – 2017. – № 2(35)

89. Баринова, В.А. Развитие инфраструктуры нововведений: зарубежный опыт и возможности его применения в российской практике / В.А. Баринова, В.А. Еремкин, В.В. Рыбакин // Российский внешнеэкономический вестник. 2014. № 2. С. 36 – 48.

90. Баттахов, П. П. Государственный оборонный заказ: проблемы исполнения обязательств / П. П. Баттахов, Ю. С. Овчинникова // Законы России: опыт, анализ, практика. – 2024. – № 11. – С. 70-74.

91. Батьковский А.М., Фомина А.В., Хрусталев Е.Ю. Риски реализации проектов создания продукции военного назначения // Вопросы радиоэлектроники. Серия Общетехническая (ОТ), № 2. – С. 32–52, 2014 г

92. Батьковский М.А., Семенова Е.Г., Фомина А.В. и др. Методы оценки рисков при формировании планов создания продукции военного назначения. // Вопросы радиоэлектроники, серия Радиолокационная техника (РЛТ). 2015. № 9. С. 193-212

93. Бачило, И.Л. Цифровизация управления и экономики - задача общегосударственная / И.Л. Бачило // Государство и право. - 2018. - № 2. - С.59-69

94. Берденникова, А. Э. Особенности калькуляции государственных оборонных заказов на промышленном предприятии / А. Э. Берденникова, А. Ю. Клоницкая // Наука Промышленность Оборона : Труды XXIV Всероссийской научно- технической конференции. В 4-х томах, Новосибирск, 19–21 апреля 2023 года / Под редакцией А.В. Гуськова. Том IV. – Новосибирск: Новосибирский государственный технический университет, 2023. – С. 166-170.

95. Бобрышев, А.Д. Анализ условий, необходимых для инновационного промышленного производства / А.Д. Бобрышев, Е.С. Панова // Научный вестник ОПК России. – 2016. - № 3. – С. 51 – 60.

96. Боровков А.И. «Умные» цифровые двойники – основа новой парадигмы цифрового проектирования и моделирования глобально конкурентоспособной продукции нового поколения / А.И. Боровков, Ю.А. Рябов, В.М. Марусева // Корпоративный журнал дивизиона «Двигатели для гражданской авиации» АО «ОДК». 2018. № 13. С. 13–27

97. Буренок В.М. Современные проблемы планирования развития системы вооружения Российской Федерации и направления их решения // Вооружение и экономика. – 2010. - № 4 (12).

98. Валидов, И. Р. Возможности государственной поддержки диверсификации оборонных предприятий / И. Р. Валидов, А. Л. Кузнецов // Вестник Удмуртского университета. Серия Экономика и право. – 2022. – Т. 32, № 6. – С. 981-986.

99. Верник, П. А. К вопросу об организационно-экономической эффективности инновационной деятельности при выполнении государственного оборонного заказа / П. А. Верник // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2023. – Т. 13, № 12(141). – С. 34-39.

100. Веселовский, М.Я. Формирование интерактивной модели трансфера технологий как фактор повышения инновационной активности компаний / М.Я. Веселовский, М.А. Измайлова, С.У. Нуралиев // Вопросы региональной экономики. – 2015. – № 3. – С. 9–20

101. Вилейшикова, А. А. Разработка методов оценки финансовой устойчивости предприятий, занимающихся оборонно-промышленной деятельностью / А. А. Вилейшикова // Глобальная экономика и национальная безопасность. – 2022. – № 4. – С. 3-6.

102. Габулов, Г. О. Государственный оборонный заказ, как фактор обеспечения военно-экономической безопасности и устойчивости государ-

ства в современных условиях / Г. О. Габулов // Интеграция и совершенствование цифровой среды социально-экономического пространства в условиях многополярного мира, Москва, 15 января 2024 года. – Москва: Образовательная Автономная некоммерческая организация высшего образования «Институт образовательных технологий и гуманитарных наук», 2024. – С. 52-56.

103. Ганичев Н.А., Фролов И.Э. Формирование ведомственно-корпоративной структуры современного российского ОПК // Научные труды. Институт народнохозяйственного прогнозирования РАН. 2024. № 2. С. 5-38.

104. Глазкова, В. В. Состояние и основные тенденции развития оборонно-промышленного комплекса Российской Федерации / В. В. Глазкова // E-Management. – 2021. – Т. 4, № 4. – С. 16-23. – DOI 10.26425/2658-3445-2021-4-4-16-23

105. Головецкий Б.Н. Совершенствование организационно-экономического механизма государственного регулирования производства военной продукции и размещения государственного оборонного заказа // Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ» Том 8, №2 (2016) http://naukovedenie.ru/PDF/32EVN216.pdf (доступ свободный). Загл. с экрана. Яз. рус., англ. DOI: 10.15862/32EVN216

106. Голубев, С.С. Система показателей реализации механизма и программ импортозамещения в отраслях промышленности / С.С. Голубев, В.С. Досикво, Е.Е. Бурунова // Экономика и предпринимательство. 2015. № 9-2. С. 69-73.

107. Горелов, С. А. Государственное управление формированием государственного оборонного заказа / С. А. Горелов // Военно-правовые инструменты обеспечения экономической мобилизации предприятий оборонной промышленности: сборник статей научно-практической конференции, Москва, 14 апреля 2023 года / Военный университет имени князя Александра Невского Министерства обороны Российской Федерации. – Москва: ЗАО «Университетская книга», 2023. – С. 187-191.

108. Гудков, Б. Н. Оценка возможностей предприятия оборонно-промышленного комплекса по реализации государственного оборонного заказа на создание образцов вооружения, военной и специальной техники / Б. Н. Гудков // Экономико-управленческие проблемы обеспечения предупреждения и защиты от ЧС в условиях современных вызовов и рисков : Сборник трудов секции №19 XXXIII Международной научно-практической конференции, Химки, 01 марта 2023 года. – Химки: Академия гражданской защиты Министерства Российской Федерации по делам гражданской обороны, чрезвычайным ситуациям и ликвидации последствий стихийных бедствий имени генерал-лейтенанта Д.И. Михайлика, 2023. – С. 26-30.

109. Далекин П.И., Гусева И.Б., Ковырзина К.В.. Механизм управления и контроля проектов НИОКР государственного оборонного заказа с участием службы контроллинга // Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ» Том 7, №6 (2015)

110. Данильян, С. Б. Особенности порядка определения плановой рентабельности в цене на продукцию военного назначения / С. Б. Данильян, Е. А. Кузнецова // ЭКОНОМИКА, право, ОБЩЕСТВО СЕГОДНЯ: ОЦЕНКИ, ПРОБЛЕМЫ, ПУТИ РЕШЕНИЯ : Сборник статей V Международной научно-практической конференции, Петрозаводск, 23 марта 2023 года. – Петрозаводск: Международный центр научного партнерства «Новая Наука» (ИП Ивановская И.И.), 2023. – С. 16-23.

111. Дмитриев, В. Л. Применение "1С:ERP Управление предприятием 2.5" для автоматизации производства при выполнении государственного оборонного заказа / В. Л. Дмитриев, В. А. Емельянов // Цифровая трансформация управления: проблемы и решения : Материалы VI Всероссийской научно-практической конференции, Москва, 18 апреля 2024 года. – Москва: Государственный университет управления, 2024. – С. 42-46.

112. Доброва К.Б. Совершенствование стратегического планирования развития корпораций оборонно-промышленного комплекса России. //

МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). – 2016. – Т. 7. – № 2 (26). – С. 23-27

113. Емельянова, А. А. Выполнение государственного оборонного заказа: проблемы и риски / А. А. Емельянова, Т. В. Кузнецова, И. Н. Джазовская // Перспективы развития предприятий в условиях инновационной направленности экономики : сборник статей по материалам IX Всероссийской научно-практической конференции, Пенза, 20–21 апреля 2023 года. – Пенза: Пензенский государственный университет, 2023. – С. 36-39.

114. Ивантер, В.В. Основные положения концепции инновационной индустриализации России / В.И. Ивантер, Н.И. Комков // Проблемы прогнозирования. 2012. № 5. С. 3-13.

115. Исаев, Ю. М. Стороны государственного оборонного контракта / Ю. М. Исаев // Военно-правовые инструменты обеспечения экономической мобилизации предприятий оборонной промышленности : сборник статей научно-практической конференции, Москва, 14 апреля 2023 года / Военный университет имени князя Александра Невского Министерства обороны Российской Федерации. – Москва: ЗАО «Университетская книга», 2023. – С. 228-235.

116. Каранатова Л.Г. Функции и особенности государственного заказа как экономической категории // Научные труды Северо-Западной академии государственной службы. – 2011. – Т. 2. – Вып.1. – СПб.: Изд-во СЗАГС, 2011. С. 68–81

117. Карпова, К. В. Специфика оценки прибыли и рентабельности предприятий, выполняющих государственный оборонный заказ / К. В. Карпова, В. С. Корюков // Актуальные вопросы обеспечения обороноспособности и безопасности государства в новых экономических условиях : Материалы межвузовской научно-практической конференции, Москва, 05 апреля 2023 года / под общей ред. чл.-корр. РАН В.А. Цветкова и д.э.н., проф. А.А. Хачатуряна.. – Москва: Федеральное государственное казенное военное образовательное учреждение высшего образования «Военный университет

имени князя Александра Невского» Министерства обороны Российской Федерации, 2023. – С. 224-228

118. Катошина, Д. А. Повышение эффективности финансового контроля в сфере государственного оборонного заказа / Д. А. Катошина, А. А. Малахова, И. В. Торопова // Российские регионы в фокусе перемен : Сборник докладов XVII Международной конференции, Екатеринбург, 17–19 ноября 2022 года. – Екатеринбург: ООО Издательский Дом «Ажур», 2023. – С. 1113-1118.

119. Коробов С.П., Батьковский А.М. Стратегическое планирование развития отраслей оборонно-промышленного комплекса // Стратегическое планирование и развитие предприятий. Секция 3 / Материалы Пятнадцатого всероссийского симпозиума. Москва, 15-16 апреля 2014 г. / под ред. чл.-корр. РАН Г.Б. Клейнера. М.: ЦЭМИ РАН, 2014. С. 75-77

120. Коровин, Г. Цифровизация промышленности в контексте новой индустриализации РФ / Г. Коровин // Общество и экономика. - 2018. - № 1. - С. 47-66

121. Королев В.И. Инновационный потенциал: содержание, организационные формы его реализации российскими и зарубежными компаниями / В.И. Королев, Е.Н. Королева // Российский внешнеэкономический вестник. 2014. №5. С. 40 – 47.

122. Кохно, П.А. Технологические инновации и коллективные формы хозяйствования // Интеллектуальная собственность. Промышленная собственность. – 2017. - № 11. – С. 43 – 56.

123. Кохно, П. А. Гиперплоскость промышленного развития государств / П. А. Кохно, А. П. Кохно // Страны БРИКС: стратегии развития и механизмы сотрудничества в изменяющемся мире: Материалы Второй международной научно-практической конференции. В 2-х частях, Москва, 05–07 июня 2024 года. – Москва: Издательский дом "УМЦ", 2024. – С. 133-138.

124. Кузнецова, А. Д. Реформирование системы государственного оборонного заказа Российской Федерации в современных условиях / А. Д.

Кузнецова, Д. А. Кузнецов, В. Ю. Волков // Вопросы судебной деятельности и правоприменения в современных условиях : Сборник статей по результатам II Международной научно-практической конференции. В 2-х томах, Симферополь, 31 марта 2023 года / Сост. И.В. Хмиль, под редакцией С.А. Трофимова, Е.В. Евсиковой. Том 1. – Симферополь: Общество с ограниченной ответственностью «Издательство Типография «Ариал», 2023. – С. 837-851.

125. Кукушкина, Г. Р. Тенденции в ценообразовании продукции военного назначения в условиях введенных специальных мер в экономике / Г. Р. Кукушкина // ЭКОНОМИЧЕСКИЕ науки: АКТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ ТЕОРИИ и практики : сборник статей VI Международной научно-практической конференции, Пенза, 15 мая 2023 года. – Пенза: Наука и Просвещение (ИП Гуляев Г.Ю.), 2023. – С. 133-137.

126. Курдюмов, А. В. Анализ конкурентоспособности предприятия по выпуску продукции гражданского назначения / А. В. Курдюмов, В. И. Сарычева // Мир Инноваций. – 2024. – № 4(31). – С. 39-43.

127. Лашков, Н. Г. Система материально-технического обеспечения военной организации государства: особенности функционирования и перспективы развития в современных экономических условиях / Н. Г. Лашков, Е. А. Веселов // Материально-техническое обеспечение военной организации государства в условиях современных вызовов : сборник научных статей XII Всероссийской научно-практической конференции с международным участием, Пермь, 17 февраля 2023 года. Том Часть II. – Пермь: Федеральное государственное казенное военное образовательное учреждение высшего образования «Пермский военный институт войск национальной гвардии Российской Федерации», 2023. – С. 169-175.

128. Литуновский, А. А. Импортозамещение в Российском военно-промышленном комплексе. Перспективы и конкурентоспособность Российских оборонных промышленных предприятий в условиях современного миропорядка / А. А. Литуновский // Россия и мир: развитие цивилизаций.

Научное наследие и взгляды В.В. Жириновского на формирующийся миропорядок: Сборник трудов молодых ученых и студентов XIII международной научно-практической конференции, Москва, 13–14 апреля 2023 года. – Москва: Автономная некоммерческая организация высшего образования "Университет мировых цивилизаций имени В.В. Жириновского", 2023. – С. 50-53.

129. Лютер Е.В., Гусарова Ю.В., Старкова М.М., Ворожейкин А.С. Регулирование отношений между заказчиком и исполнителем государственного оборонного заказа. Эффективное антикризисное управление. 2016;(5):54-57

130. Маслова, Т.С. Сравнительный анализ финансирования НИОКР в России и за рубежом / Т.С. Маслова, А.А. Лалаева // Бухгалтерский учет в бюджетных и некоммерческих организациях. 2018. № 7. – С. 2 – 10.

131. Мингалева, Ж.А. Опыт создания инновационных предприятий в рамках их структурной модернизации / Ж.А. Мингалева // Экономика и предпринимательство. 2013. № 3 (32). С. 200-202.

132. Нижегородцев, Р.М. Эвристические принципы экономической оценки нематериальных активов / Р.М. Нижегородцев // Управление инновациями — 2009: Материалы международной научно-практической конференции 30 ноября — 2 декабря 2009 г. /Под ред. Р.М. Нижегородцева. М.: ЛЕНАНД, 2009. — С. 42-47.

133. Новоспасская, Е. Д. Эволюция нормативно-правового регулирования и критериев эффективности государственного оборонного заказа в промышленности / Е. Д. Новоспасская, А. А. Ефремов // Друкеровский вестник. – 2024. – № 4(60). – С. 5-13.

134. Овчаров, А. В. Защита конкуренции как необходимое условие обеспечения экономической безопасности / А. В. Овчаров // Государство и право. – 2023. – № 6. – С. 117-126.

135. Погорельцев А.С. Факторы, оказывающие влияние на применение способов закупки инновационной продукции для государственных

нужд // Вестник ИНЖЭКОНа. Сер. Экономика. 2010. Вып. №7 (42). – С.265-270

136. Пятибратов, А. А. Проблематика, связанная с государственным оборонным заказом: понятие, правовая природа, реализация на практике / А. А. Пятибратов // Материалы Ивановских чтений. – 2022. – № 1(36). – С. 124-127.

137. Раткин, Л. С. К 80-летию окончания битвы за Кавказ: о квантово-технологических курсах и стратегических военных ресурсах, квантово-коммуникационном показе и Государственном оборонном заказе - от рассвета до заката без «распила» и «отката» / Л. С. Раткин // Инвестиции в России. – 2023. – № 11(346). – С. 42-45.

138. Ратнер С.В. Формирование институциональных условий для реализации концепции открытых инноваций в России / С.В. Ратнер, А.Б. Баридиан // Инновации. 2011. № 12. С. 79-84.

139. Решняк, М. Г. Обеспечение эффективности экономической деятельности в условиях санкционного режима мерами уголовно-правового характера (на примере государственного оборонного заказа) / М. Г. Решняк // Вестник Российского университета кооперации. – 2023. – № 2(52). – С. 119-124.

140. Секерин, В.Д. Интеллектуализация факторов производства как основа инновационного развития промышленных предприятий / В.Д. Секерин, А.Е. Горохова // Управление инновациями – 2012: Материалы международной научно-практической конференции 19–21 ноября 2012 г. / Под ред. Р.М. Нижегородцева. – М.: ЛЕНАНД, 2012. – 240 с. – С. 127–131.

141. Секерин, В.Д. Новые технологии управления экономической деятельностью / В.Д. Секерин, А.Е. Горохова // Друкеровский вестник. 2018. № 4. – С. 32 – 37

142. Скоробогатов, А. С. Анализ влияния ценообразования на развитие предприятий машиностроения оборонно-промышленного комплекса России / А. С. Скоробогатов // Интеллектуальная инженерная экономика и

индустрия 5.0 (ЭКОПРОМ) : Сборник трудов Международной научно-практической конференции, Санкт-Петербург, 17–18 ноября 2023 года. – Санкт-Петербург: ПОЛИТЕХ-ПРЕСС, 2023. – С. 449-453.

143. Скрыпник, А. В. Методический подход к интеллектуализации оценки инновационной деятельности предприятий ОПК в ходе реализации государственного оборонного заказа / А. В. Скрыпник // Состояние и перспективы развития современной науки по направлению «ИТ-технологии» : Сборник трудов II Всероссийской научно-технической конференции, Анапа, 23–24 марта 2023 года. Том 3. – Анапа: Федеральное государственное автономное учреждение "Военный инновационный технополис "ЭРА", 2023. – С. 157-170.

144. Скубрий, Е.В. Стратегические и хозяйственные риски, влияющие на экономическое развитие промышленности / Е.В. Скубрий // Охрана и экономика труда. – 2017. - №4 (29). – С. 9 – 15.

145. Слепов В.А., Баландин С.А. Взаимодействие финансовой и промышленной политики государства // Финансовая экономика. 2015. № 3. С. 17-24.

146. Смуров А.М., Проблемные вопросы реализации государственного оборонного заказа и возможные способы их решения // Государственное регулирование экономики, 2017

147. Стукалин, С. В. Многофакторная регрессионная модель оценки эффективности практической апробации инноваций в вооружении, военной и специальной технике / С. В. Стукалин // Вооружение и экономика. – 2023. – № 3(65). – С. 60-64

148. Тарасов А.А., Воронина Н.В. Своевременное исполнение контрактов в рамках государственного оборонного заказа в учреждениях УИС. Финансы: теория и практика/Finance: Theory and Practice. 2016;20(3):157-162

149. Татарских, Б.Я. Основные организационно-экономические проблемы инновационно-технологического развития машиностроения РФ /

Б.Я. Татарских // Вестник Самарского государственного экономического университета. 2014. № 7 (117). С. 74-80.

150. Терентьев, А. Экономическая проблематика инновационно-инвестиционного развития промышленности / А. Терентьев // Экономические науки. – 2012. №2 (87). – С. 218 – 223.

151. Трифилова, А.А. Анализ инновационных процессов / А.А. Трифилова // Право. Экономика. Маркетинг. – 2005. – №5. – С. 64-67.

152. Фартунов, Е. А. Финансовый мониторинг в сфере государственного оборонного заказа / Е. А. Фартунов // Безопасность бизнеса. – 2024. – № 1. – С. 16-20.

153. Филин С.А. Риск как элемент стратегического управления в инновационной сфере / Сергей А.Ф. // Управление риском. — 2012. — № 3. — С. 38-51.

154. Фирсова, О.А. Управление рисками организаций // О.А. Фирсова. – М.: МОО Межрегиональная общественная организация Академия безопасности и выживания, 2014. – 226 с

155. Френц, М. Открытые и закрытые инновации: сравнительный анализ инновационных практик / М. Френц, Р. Ламбарт // Форсайт. – 2008. - № 3 (7). – С. 16 – 31.

156. Цифровые технологии в задачах раздельного учета в ГОЗ / Е. Б. Фролов, И. С. Паршина, С. А. Кривоногов, А. А. Акимкин // Сварочное производство. – 2022. – № 3. – С. 55-59

157. Чернышева, Г. Н. Современное состояние оборонно-промышленного комплекса России / Г. Н. Чернышева, Т. Б. Ивашинина, Ю. А. Савич // Регион: системы, экономика, управление. – 2024. – № 1(64). – С. 134-142. – DOI 10.22394/1997-4469-2024-64-1-134-142

158. Широв, А. А. Макроэкономические эффекты оборонных расходов России: ретроспективный анализ и прогноз / А. А. Широв, М. С. Гусев, И. Э. Фролов // Проблемы прогнозирования. – 2018. – № 4(169). – С. 3-16

159. Щепоткина-Маринина, Е. В. Особенности аудита комбинированной финансовой отчетности / Е. В. Щепоткина-Маринина // На страже экономики. – 2023. – № 3(26). – С. 112-118.

160. Яруллин С.М. История возникновения и развития государственного заказа в России) // Журнал Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. – 2011 г. – С. 11-56

Диссертации и авторефераты

161. Бирюков А.В. Формирование инновационных кластеров в высокотехнологичных отраслях промышленности (на примере ОПК России): дис. … д-ра экон. наук. – М., 2009. – 385 с.

162. Бубнов Ю.Т. Методология оценки и формирования конкурентоспособного потенциала промышленного предприятия (на примере машиностроительного комплекса Самарской области): дис. … д-ра экон. наук. – Саранск, 2000. – 352 с

163. Бурлаков В.В. Развитие системы управления инновационным потенциалом промышленных предприятий с учетом латентности инноваций: дис. … д-ра экон. наук. – Москва, 2019. – 335 с.

164. Горохова А.Е. Повышение эффективности промышленных предприятий в условиях трансформации национальной инновационной системы: дис. … д-ра экон. наук. – Москва, 2015. – 346 с.

165. Жиц Г.И. Методология управления формированием и эффективным использованием инновационного потенциала экономических систем: дис. … д-ра экон. наук. – Саратов, 2001. – 340 с.

166. Карсунцева О.В. Формирование и реализация стратегии повышения уровня использования производственного потенциала предприятий машиностроения: дис. … д-ра экон. наук. – Самара, 2014. – 364 с.

167. Князев С.А. Управление инновационным потенциалом предприятия: дис. … канд. экон. наук. – Волгоград, 2009. – 170 с.

168. Попова И.И. Привлечение ресурсов для развития малых инновационных предприятий // Автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук. Санкт-Петербург – 2013. – [Электронный ресурс] – Режим доступа. – URL: http://www.ceninauku.ru/page_30817.htm (дата обращения: 01.01.2018)

169. Токарев Б.Е. Методология маркетинговых исследований рыночных ниш инновационных продуктов: дис. … д-ра экон. наук. – Москва, 2014. – 355 с.

Зарубежные издания

170. Babkin A.V., Kudryavtseva T.J. Identification and Analysis of Instrument Industry Cluster on the Territory of the Russian Federation // Modern Applied Science. 2015. Vol. 9. No. 1. P. 109–118

171. Drucker F. Peter. Innovation and Entrepreneurship, Practice and Principles / Peter F. Drucker,1985, pp. 25-39

172. Mensch, G. 1979. Stalemate in Technology – Innovations Overcome the Depression. New York, NY: Ballinger. OECD = Organization for Economic Cooperation and Development 2008

173. Morabito Vincenzo, «Business innovation through blockchain», Springer International Publishing, 2017

174. Nissen V., Lezina T., Saltan A. (2018) The Role of IT-Management in the Digital Transformation of Russian Companies. Foresight and STI Governance, vol. 12, no 3, pp. 53-61. DOI: 10.17323/2500-2597.2018.3.53.61

175. Oliver, W. A comprehensive study on innovation in the automotive industry / Oliver Wyman. 2015. Carinnovation.

176. Porter M. The Impact of Location on Global Innovation. The Global Competitiveness Report. 2002-2003. P. 227

177. Roshchin S., Solntsev S., Vasilyev D. (2017) Recruiting and Job Search Technologies in the Age of Internet. Foresight and STI Governance, vol. 11, no 4, pp. 33–43. DOI: 10.17323/2500-2597.2017.4.33.43

Интернет-источники

178. Блокчейн: внезапно нужен всем. URL: http://www.rbc.ru/magazine/2016/01/56ba1b779a79477d693621e7. (дата обращения 18.01.2024)

179. Вейнберг, Н. Десятка прогнозов Gartner: цифровая революция продолжается [24.10.2016] // Computerworld Россия – URL: http://www.computerworld.ru/articles/Desyatka-prognozov-Gartnertsifrovaya-revolyutsiya-prodolzhaetsya (дата обращения 18.01.2024)

180. Изобличение Волги: почему оказался сорван федеральный проект по главной русской реке. Интернет - ресурс: https://iz.ru/1723260/sergei-gurianov/izoblichenie-volgi-pochemu-okazalsia-sorvan-federalnyi-proekt-po-glavnoi-russkoi-reke - дата обращения 01.08.2024

181. Катешова, М. Как продвигать проекты коммерциализации технологий / М. Катешова, А. Квашнин [Электронный ресурс] // Серия методических материалов «Практическое руководство для центров коммерциализации технологий». – 2006. – URL: http://www.sci-innov.ru/comtech/materials/?page=3 (дата обращения: 25.01.2024)

182. Концепция 7С [Электронный ресурс] // Executive.ru: Энциклопедия менеджмента. — Режим доступа: e-xecutive.ru, свободный. — Загл. с экрана. — Дата доступа: 30.09.2026.

183. Линдон Ларуш. Перспективы возрождения народного хозяйства России. – [Электронный ресурс] – Режим доступа. – URL: http://www.larouchepub.com/russian/bulletins/sib5/sib5a.html (дата обращения: 25.01.2024)

184. Марк Цукерберг рассказал о своем AI-помощнике Jarvis. – [Электронный ресурс] – Режим доступа. – URL: https://habr.com/ru/articles/372991/ (дата обращения: 25.01.2024)

185. Минобороны сообщило о выполнении ГОЗ-2015 на 98%. http://www.interfax.ru/russia/498083

186. Национальная технологическая инициатива – программа мер по формированию принципиально новых рынков и созданию условий для глобального технологического лидерства России к 2035 году – [Электронный ресурс] – Режим доступа. – URL: http://asi.ru/nti/ (дата обращения 30.03.2024)

187. Птичкин, С. Как устроен военно-промышленный комплекс США / С. Птичкин // Российская газета: интернет-портал. — 2016. — 16 ноября. — URL: https://rg.ru/2016/11/16/kak-ustroen-voenno-promyshlennyj-kompleks-ssha.html (дата обращения: 30.09.2026).

188. Публичный аналитический доклад по развитию новых производственных технологий // Сколковский Институт Науки и Технологий. 2014. – [Электронный ресурс] – Режим доступа. – URL: https://reestr.extech.ru/docs/analytic/reports/new%20technologies.pdf (дата обращения 30.03.2024)

189. Шаблон ценностного предложения // Uplab : [блог]. — 2025. — 26 октября. — URL: https://www.uplab.ru/blog/value-proposition-template/ (дата обращения: 03.03.2023).

190. Arntz M., Gregory T., Zierahn U. (2016) The Risk of Automation for Jobs in OECD Countries: A Comparative Analysis. OECD Social, Employment and Migration Working Paper № 189. Paris: OECD. Режим доступа: http://dx.doi.org/10.1787/5jlz9h56dvq7-en, дата обращения 26.11.2024

191. Betancourt R.R. Distribution services and the digital economy: Implications for GDP measurement, productivity and household welfare. 2017. – URL: http://economics.fiu.edu/events/2017/seminar-roger-betancourt-2/betancourt2017. (дата обращения 19.09.2024)

192. Global military expenditure sees largest annual increase in a decade—says SIPRI—reaching $1917 billion in 2019 https://www.sipri.org/media/press-release/2020/global-military-expenditure-sees-largest-annual-increase-decade-says-sipri-reaching-1917-billion

193. Military expenditure by country as percentage of GDP, 1988-2019 (англ.). SIPRI Fact Sheet. SIPRI

194. Nan Tian, Aude Fleurant, Alexandra Kuimova, Pieter D. Wezeman, Siemon T. Wezeman. Trends in world military expenditure, 2018 (англ.). SIPRI Fact Sheet. SIPRI

195. Tian, N., Kuimova, A., Lopes da Silva, D., Wezeman, P. D. and Wezeman, S. T., Trends in World Military Expenditure, 2019 (SIPRI, Stockholm: April 2020)

196. Brynjolfsson E., McAfee A. (2011) Race Against the Machine: How the Digital Revolution is Accelerating Innovation, Driving Productivity and Irreversibly Transforming Employment and the Economy. Lexington, MA: Digital Frontier Press.Markovitch S., Willmott P. Accelerating the digitization of business rocesses / McKinsey, 2014.-URL: http://www.mckinsey.com/business-functions/digital-mckinsey/our-insights/accelerating-the-digitization-of-business-processes (дата обращения 20.09.2024)

197. Аналитический обзор по теме смарт-контракты. Банк России. https://www.cbr.ru/content/document/file/47862/smartkontrakt_18-10.pdf. (дата обращения 18.01.2024)

198. Science and Engineering Indicators 2016 / National Center for Science and Engineering Statistics (NCSES) Arlington, VA. / [Электронный ресурс] / URL: https://www.nsf.gov/statistics/2016/nsb20161/#/report/chapter-4/cross-national-comparisons-of-r-d-performance/comparisons-of-the-composition-of-country-r-d-performance (дата обращения 30.03.2024)

199. The new digital economy. How it will transform business / Oxford Economics (June 2011). -URL: http://www.pwc.com/ mt/en/publications/assets/the-new-digital-economy (дата обращения 19.09.2024)

200. Why the digital economy is important! / European Parliamentary Research Service Blog. - URL: https://epthinktank.eu/2013/11/11/21-gdp-productivity-growth-why-the-digital-economy-is-important/ (дата обращения 29.09.2024)

Иные документы и материалы

201. Инвестиции в России. 2023: Стат. сб./ Росстат. – М., 2023. – 229 с.

202. Индикаторы инновационной деятельности: 2025: Статистический сборник. – М.: Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», 2025. – 196 с.

203. Индикаторы науки: 2025: Статистический сборник. – М.: Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», 2025. – 396 с.

204. Индикаторы цифровой экономики: 2024: статистический сборник / Г.И. Абдрахманова, К.О. Вишневский, Л.М. Гохберг и др.; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». – М.: НИУ ВШЭ, 2024. – 276 с.

205. Наука. Технологии. Инновации: 2025: краткий статистический сборник / Л.М. Гохберг, К.А. Дитковский, Е.И. Евневич и др.; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». – М.: НИУ ВШЭ, 2025. – 104 с.

206. Промышленное производство в России. 2023: Стат.сб./Росстат. – М., 2023. – 259 с.

207. Российский статистический ежегодник. 2024: стат. сб. / Росстат. – М., 2024. – 630 с.

208. Россия и страны мира. 2024: Стат. сб. / Росстат. – М., 2024. – 391 с.

209. Цифровая экономика: 2024: краткий статистический сборник / Г.И. Абдрахманова, К.О. Вишневский, Л.М. Гохберг и др.; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». – М.: НИУ ВШЭ, 2024. – 124 с.