

Раздел 1
**РЕГИОНАЛЬНАЯ ЭКОНОМИКА.
ЭКОНОМИКА И УПРАВЛЕНИЕ ПРЕДПРИЯТИЕМ**

УДК 334.784
DOI: 10.22213/2618-9763-2021-2-3-12

С. Д. Зимин, аспирант
Ижевский филиал Института экономики УрО РАН, Ижевск, Россия

**ФОРМИРОВАНИЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИХ ЭКОСИСТЕМ
В ОБОРОННО-ПРОМЫШЛЕННОМ КОМПЛЕКСЕ КАК ПУТЬ К «МЯГКОЙ» КОНВЕРСИИ***

Описывается актуальное состояние оборонно-промышленного комплекса России и тенденции его изменения на современном этапе. Рассказано о возможных путях развития предприятий ОПК РФ на пути конверсии оборонного заказа.

Конверсия в данном случае рассмотрена как частный вид диверсификации бизнеса. Описаны преимущества и недостатки такой диверсификации для самого предприятия, реализующего данную стратегию.

В качестве нового пути развития предприятий оборонно-промышленного комплекса в условиях конверсии оборонного заказа предложено построение собственных предпринимательских экосистем. Под предпринимательской экосистемой понимается «динамично и совместно развивающиеся сообщества, состоящие из разнообразных субъектов, создающих и получающих новое содержание в процессе как взаимодействия, так и конкуренции». Данная концепция полезна именно для предприятий оборонно-промышленного комплекса на современном этапе, т. к. предлагает вариант их «мягкой» конверсии и особенно подходит для крупных и средних оборонных предприятий.

Обоснованы преимущества и недостатки двух возможных путей конверсии оборонного заказа и перехода на гражданское производство для предприятий оборонно-промышленного комплекса: контрактное производство на оборонных мощностях, либо собственные разработки. Исследованы различия в экономическом компоненте каждого из подходов.

Ключевые слова: оборонно-промышленный комплекс; конверсия; предпринимательские экосистемы; диверсификация бизнеса.

Введение

Данная работа посвящена теме конверсии оборонно-промышленного комплекса (ОПК) Российской Федерации и тем направлениям, которыми в этой ситуации могут пойти предприятия отрасли в целях удержания своих конкурентных позиций. Работа написана с целью определения возможных путей развития для предприятий ОПК на современном экономическом и политическом этапах, в контексте конверсии оборонно-промышленного комплекса РФ, с одной стороны, и нарастания геополитической напряженности, с другой.

Тема работы актуальна по многим причинам. В 2019 г. расходы федерального бюджета РФ по статье «Национальная оборона» составили 2,997 трлн руб. или 2,74 % от ВВП за соответствующий год. В 2020 г. ожидался фактический уровень расходов 3,169 трлн. руб. или около 2,96 % ВВП.

Данные по объему расходования средств на статью «Национальная оборона» в федеральном бюджете РФ за 2014–2020 гг. представлены в виде табл. 1.

Сумма в абсолютных величинах существенная, хотя, например, в 2019 г. сумма 343,3 млрд из выделенных средств сформировалась для покрытия долгов со стороны Министерства обороны (МО) РФ перед предприятиями ОПК. Тем самым реализуется курс на сокращение долгов прошлых лет, но не на развитие отрасли. В настоящий момент не решен вопрос с задолженностью перед предприятиями ОПК по выполнению государственного оборонного заказа (ГОЗ), которая в 2020 г. оценивалась в размере 2–2,3 трлн руб., т. е. на уровне всего объема ГОЗ (и практически равнялась совокупной вырубке ОПК за поставки Министерству обороны и на экспорт).

Таблица 1. Расходы федерального бюджета РФ по статье «Национальная оборона» в 2014–2020 гг.¹

№ п/п	Наименование	Годы						
		2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
1	Статья расходов «Национальная оборона», млрд руб.	2479,1	3181,4	3775,3	2852,3	2827,0	2997,4	3168,8
2	Процент к ВВП за соответствующий год, %	3,14	3,83	4,41	3,11	2,72	2,74	2,96

Существующий механизм финансирования ГОЗ, № 275-ФЗ «О государственном оборонном заказе» выстраивают институциональную среду таким образом, что вынуждают предприятия использовать кредитные механизмы для поддержания текущей ликвидности. При этом только на проценты по этим кредитам предприятия ОПК ежегодно выплачивают около 200 млрд руб.

Помимо описанной выше текущей проблемы, связанной с ликвидностью в отрасли, есть и вопросы к стратегическим перспективам. В соответствии с Государственной программой вооружения в 2025 г. планируется завершить основной этап перевооружения российской армии и флота. В декабре 2016 г. в своем ежегодном послании Федеральному Собранию Президент РФ В. В. Путин поставил задачу довести к 2025 г. долю гражданской продукции до 30 % от общего объема производства ОПК, а к 2030 г. – до 50 %. Таким образом, курс на конверсию – официальный курс.

Это приведет к плавному сокращению финансирования всего оборонно-промышленного комплекса. Таким образом, предприятиям, которые не начали приспособлять свои производственные мощности под выпуск гражданской продукции уже сейчас, придется принимать непопулярные меры, включая сокращение численности персонала, либо перевод сотрудников на неполную рабочую неделю. Еще в 2018 г. специалисты оценивали, что конверсия затронет интересы порядка 1300 предприятий ОПК и около двух миллионов высокообразованных рабочих и специалистов, занятых на них [1].

По российскому законодательству, под конверсией оборонной промышленности понимают:

1. Частичная или полная переориентация высвобождаемых производственных мощностей, научно-технического потенциала и трудовых ресурсов с военных на гражданские нужды.

2. Прекращение их деятельности из-за технико-экономической нецелесообразности пере профилирования².

Осложняет развитие ОПК и негативная геополитическая ситуация, обострение конкуренции на мировых рынках вооружений. Для улучшения финансового состояния, усиления потенциала развития многие предприятия выбирают путь консолидации активов. Примером на этом пути могут служить такие гиганты, как АО «Концерн «ВКО «Алмаз-Антей», НПК «Иркут», НПК «Уралвагонзавод», «Объединенная авиастроительная корпорация» и «Казанский вертолетный завод» и проч.

Данная интеграция позволяет улучшить контроль производственного процесса и дисциплины, уровень подготовки рабочих, инженеров, повысить качество результатов НИОКР и готовой продукции, улучшить финансовое состояние предприятий и организаций ОПК [2]. Кроме того, предприятия ОПК стараются технологически замкнуть цикл в рамках своей холдинговой структуры, по минимуму привлекая поставщиков. Этому способствует действующая система ценообразования ГОЗ, когда на свои собственные затраты предприятие может получить прибыль в размере 20 %, в то время как на покупные комплектующие изделия (ПКИ), доля которых в себестоимости продукции может быть более 60 %, – только 1 %. В результате в цене изделия прибыль падает до 5 % [3].

В таких условиях предприятия ОПК, не входящие в крупные холдинговые структуры, могут увидеть в конверсии еще один шанс на выживание при нынешней конъюнктуре.

Диверсификация и конверсия в оборонном комплексе

Конверсию в данном случае можно назвать частным видом диверсификации бизнеса. Сама диверсификация представляет собой стратегию развития предприятия, позволяющую вводить дополнительные направления деятельности, которые отличаются от текущих продуктов, услуг и отраслей [4].

В нынешних условиях динамичных рынков ОПК и сильной конкуренции на них инструмен-

¹ Статистика // Официальный сайт Министерства финансов РФ. URL: <https://minfin.gov.ru/ru/statistics> (дата обращения: 13.05.2021).

² Федеральный закон от 13 апреля 1998 г. № 60-ФЗ «О конверсии оборонной промышленности в Российской Федерации» // Гарант. URL: <http://base.garant.ru/178542/> (дата обращения: 13.05.2021).

том управления рисками может являться избежание сосредоточения внимания на одном продукте или их распространении на одном ограниченном рынке. Расширение ассортимента продукции изделиями гражданского назначения, создание других товаров и способов производства или использование высвободившихся

из-за снижения ГОЗ производственных мощностей для изготовления изделий гражданского и двойного назначения – такие меры можно назвать диверсификацией производства для предприятий ОПК. Диверсификация бизнеса, конверсия для предприятий ОПК имеет свои плюсы и минусы (табл. 2).

Таблица 2. Преимущества и недостатки диверсификации предпринимательской деятельности

Преимущества	Недостатки
Помогает предприятиям ОПК расширить ассортимент производимых товаров	У предприятий ОПК, как правило, отсутствует понимание, что нужно рынку и какова его конъюнктура, отсутствуют специалисты в сфере маркетинга
Помогает предприятию найти применение высвободившимся производственным мощностям	Сотрудники могут не иметь нужных навыков и знаний для производства новых товаров
Позволяет привлечь дополнительную прибыль предприятиям ОПК	Необходимость крупных финансовых вложений

Предприятиям ОПК в зависимости от масштабов их деятельности и финансовых возможностей доступны все виды диверсификации [5]:

- концентрическая – внедрение дополняющих товаров на других рынках;
- горизонтальная – новые и несвязанные продукты предоставляются существующим клиентам;
- конгломеративная – разработка и реализация новых продуктов, которые не связаны с традиционными.

Предпринимательские экосистемы в развитии ОПК

Еще одним из вариантов развития предприятий ОПК в условиях конверсии ГОЗ является построение собственных предпринимательских экосистем. Под предпринимательской экосистемой в научной литературе понимаются «динамично и совместно развивающиеся сообщества, состоящие из разнообразных субъектов, создающих и получающих новое содержание в процессе как взаимодействия, так и конкуренции» [6]. Вопросам изучения предпринимательских экосистем посвящены работы таких зарубежных ученых, как Б. Козн [7], Д. Дж. Изенберг [8], Дж. Вальдес [9], О. Р. Спиллинг [10].

Данная концепция применима как на макроуровне, где изучается построение предпринимательской среды на уровне страны, либо региона через институциональные и инфраструктурные преобразования, так и на уровне крупных хозяйствующих субъектов, которые выстраивают внутри себя и во внешнем мире предпринимательскую среду, направленную на его развитие.

В качестве основных элементов предпринимательской экосистемы выделяют:

- предпринимателей (или предпринимательство, как институт);

- правительство (институт государства и его роль);

- поставщиков ресурсов (по сути, обобщенно рассматриваются поставщики материальных ресурсов, качественных трудовых ресурсов и финансового капитала);

- культурно-социальный компонент (социальное поощрение предпринимательства, предпринимательская культура и проч.);

- предпринимательская инфраструктура (совокупность институтов, обслуживающих предпринимательскую деятельность).

Предпринимательская экосистема отличается от обычной кооперации более глубокой интеграцией входящих в нее субъектов, созданием и повторным использованием ресурсов, созданных в экосистеме, нелинейной динамикой в развитии экосистемы. Крупные предприятия (якорные, стержневые участники), успешно выстраивающие вокруг себя предпринимательские экосистемы, сами получают экономические выгоды, приносят пользу всем входящим в нее субъектам, а также государству.

Б. Шпигель и Р. Харрисон (B. Spigel и R. Harrison (2018)) описали трансформацию предпринимательских экосистем в процессе создания и потока ресурсов с течением времени, в результате чего зарождающаяся предпринимательская экосистема превращается в устойчивую, самоподдерживающуюся и динамичную. Визуально модель эволюции предпринимательской экосистемы по Шпигелю и Харрисону (2018) можно представить следующим образом (рис. 1) [11].

Согласно мнению авторов данной модели, трансформация из одного состояния экосистемы в другое может происходить согласно следующим факторам (табл. 3).

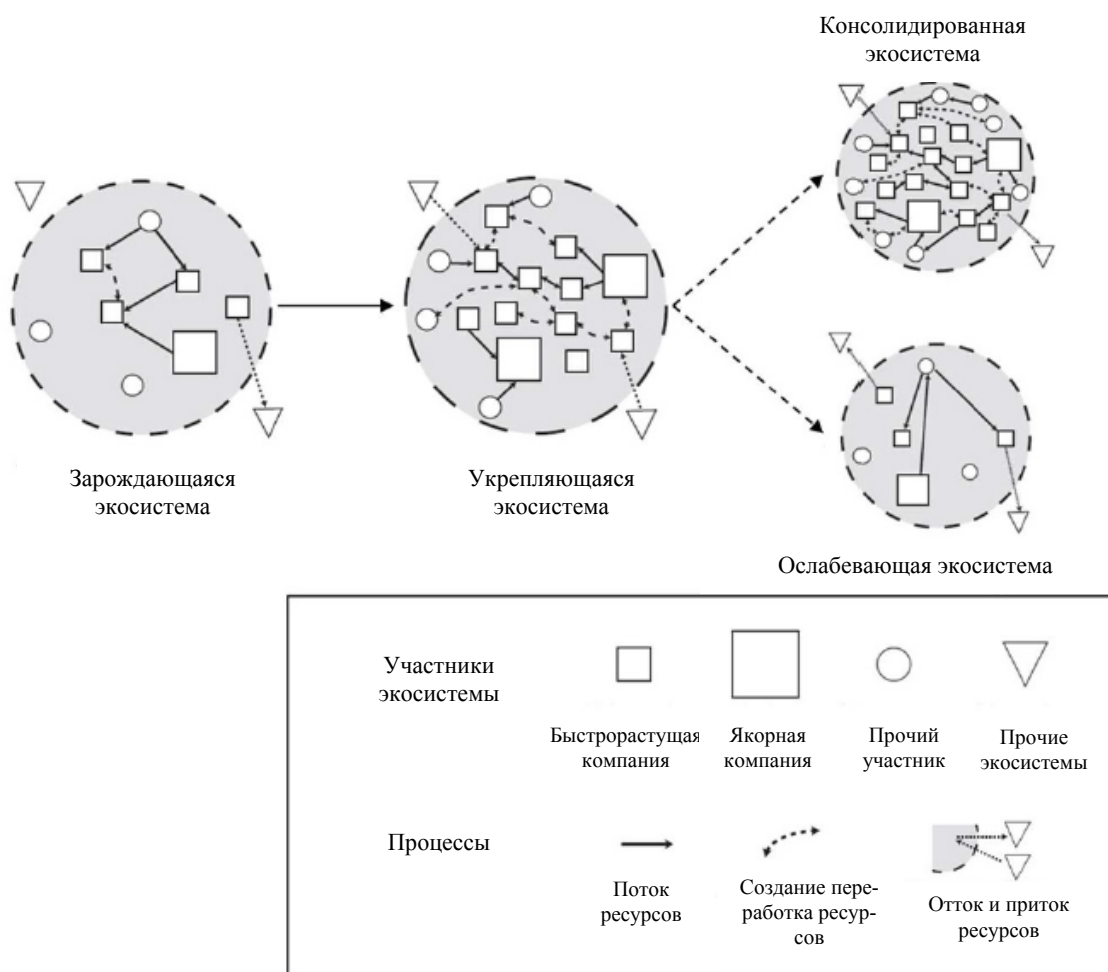


Рис. 1. Модель развития предпринимательских экосистем согласно Б. Шпигелю и Р. Харрисону

Таблица 3. Факторы трансформации предпринимательских экосистем

№ п/п	Этап развития предпринимательской экосистемы	Характеристика этапа
1	Зарождающаяся экосистема	Низкий уровень взаимодействия между новыми предприятиями и другими участниками экосистемы. Небольшая переработка ресурсов и малое количество новых ресурсов, поступающих и циркулирующих в экосистеме. Утечка имеющихся ресурсов в другие регионы – экосистемы
2	Укрепляющаяся экосистема	Более высокий уровень взаимодействия между новыми предприятиями и другими участниками экосистемы. Увеличение доли переработанных ресурсов, создание новых ресурсов в рамках экосистемы, появление культурной поддержки. Появление новых ресурсов извне экосистемы
3	Консолидированная экосистема	Очень высокий уровень взаимодействия между участниками экосистемы. Новые предпринимательские ресурсы создаются и проходят через межфирменные сети. Значительные новые ресурсы, привлеченные в экосистему извне
4	Ослабевающая экосистема	Внутренний или внешний шок, ослабляющий межфирменные связи. Потеря фирм и других ресурсов из-за утечки в иные регионы – экосистемы. Ресурсы больше не перерабатываются внутри экосистемы

Данная концепция полезна именно для предприятий ОПК на современном этапе, т. к. предлагает вариант их дальнейшего развития

и вариант «мягкой» конверсии и особенно подходит для крупных и средних оборонных предприятий.

Данные предприятия обладают материальной базой и интеллектуальными ресурсами для выстраивания собственной предпринимательской экосистемы вокруг себя. Вокруг этих предприятий выстраиваются кооперационные и ресурсные связи, к ним присоединяются (без организационно-правового воздействия) субъекты малого бизнеса, они используют ресурсы НИИ, высших учебных заведений, корпоративных университетов, у них есть возможность поддержки и реализации бизнес-идей,

сформированы особые отношения с государством.

В вопросах конверсии предпринимательская экосистема для предприятия ОПК является логичным началом и продолжением перехода на производство и реализацию гражданской продукции с жесткой кооперации оборонно-промышленного комплекса. Визуально различия между кооперацией в ОПК и построением предпринимательской экосистемы можно представить в виде рис. 2.

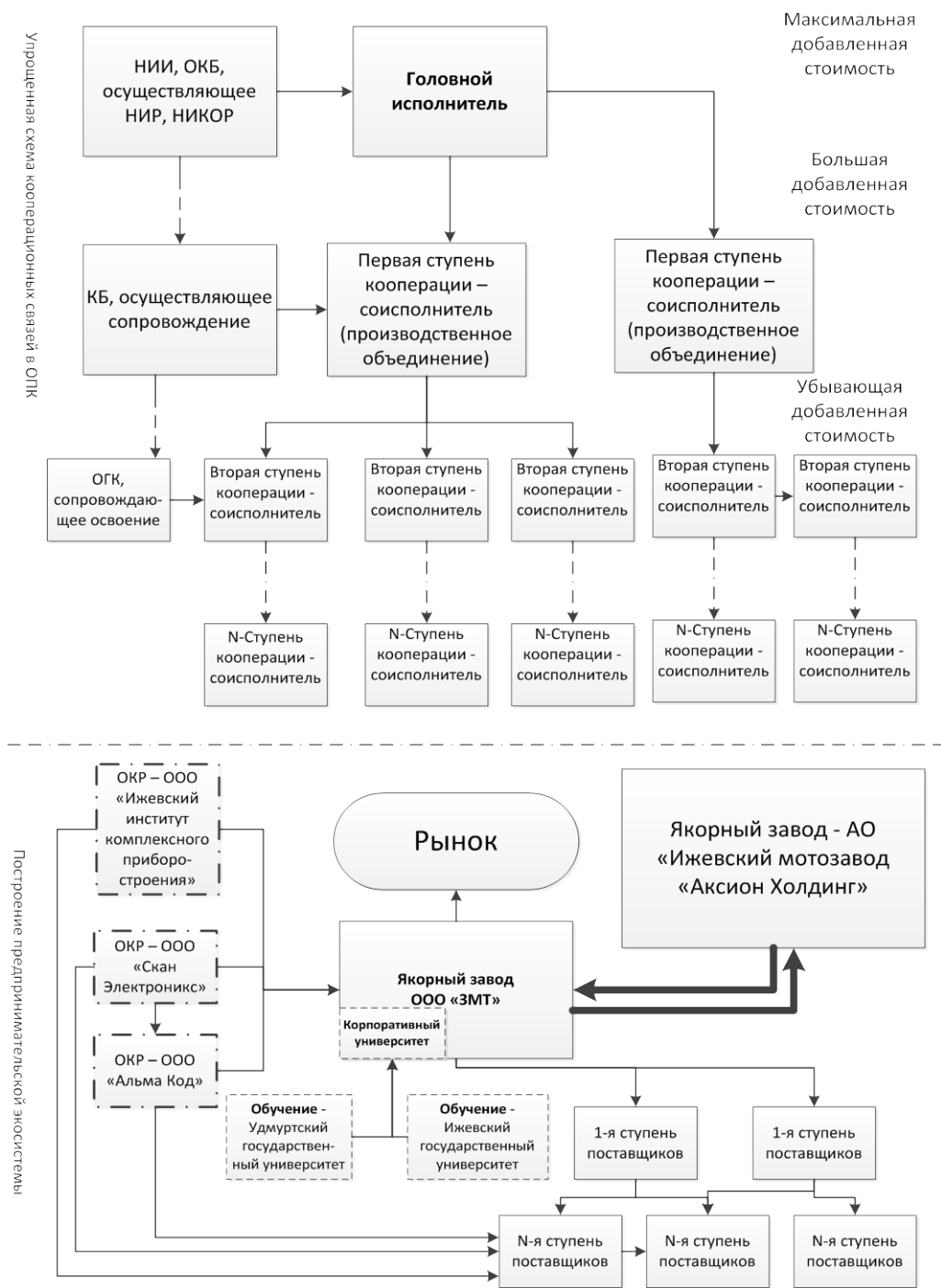


Рис. 2. Кооперация в ОПК и при построении предпринимательских экосистем

Из рис. 2 видно, что при существующей схеме кооперации в ОПК высокой добавленной стоимостью при производстве продукции обладают только верхние ступени кооперации.

Это связано с двумя факторами: *во-первых*, высокая добавленная стоимость там, где существует высокая доля дорогих услуг (чем выше ступень кооперации, тем эта доля, как правило, выше – регулировка, настройка, программирование и проч.). *Во-вторых*, высокая добавленная стоимость там, где существует уникальное предложение, уникальный товар, а в ОПК он, как правило, диктуется дорогостоящими производственными технологиями, которые могут себе позволить верхние ступени кооперации, а не рядовые соисполнители.

При построении собственных предпринимательских экосистем реализуется иной подход и иное распределение добавленной стоимости. В данном случае якорные субъекты экосистемы сами выступают как головные исполнители, как финансовые центры, центры производственные и центры технологий.

В качестве обоснования выдвинутого выше тезиса приведем пример ООО «ЗМТ» (рис. 2). Данный пример представляет собой «мягкую» конверсию через построение собственного предпринимательского пространства. В связи со снижением государственного заказа у предприятия высвобождаются производственные мощности, которые могут использоваться под нужды гражданского сектора.

Конверсия ОПК: опыт прохождения и возможные пути развития

У предприятия, ранее специализирующегося на выполнении ГОЗ, существует два пути прохождения конверсии: условно их можно разделить на простой (*инерционный*) и сложный (*предпринимательский*). *Простой путь* заключается в том, чтобы стать контрактным производством для какого-либо разработчика. Это приемлемо в случае, если у предприятия есть избыточные мощности, являющиеся востребованными на рынке и способные производить конкурентный продукт по адекватной цене.

Контрактное производство не подразумевает высокой добавленной стоимости и, как следствие, высокой рентабельности. Чтобы сделать сколько-нибудь серьезную прибыль в данном направлении, нужно затянуть на производство большой объем заказов и попытаться не утонуть в нем, адаптируя вчерашний оборонный завод с его системой контроля качества, избыточными отделами и бюрократией под нужды рынка.

Второй вариант, *сложный*, заключается в том, чтобы предложить рынку собственный новый продукт, созданный с использованием мощностей, применяемых при выполнении ГОЗ. Данный вариант сложный по нескольким причинам: *во-первых*, заводу, долгое время не обращающему никакого внимания на нужды рынка и конкуренцию на рынке, очень сложно поменять философию и понять, что он должен делать, какой продукт будет востребован. *Во-вторых*, малое количество существующих в настоящий момент оборонных заводов имеют оборудование, способное производить массовый рыночный продукт. Как правило, это оборудование представляет собой либо безнадежно морально устаревшие машины и оборудование, либо современное, но узкоспециализированное оборудование, дорогое в обслуживании и использовании.

Будет правильно сказать, что предприятие, вставшее на путь конверсии, не обязано выбирать одно из направлений, а может одновременно реализовывать несколько из них, как это сделало ООО «ЗМТ» (дочерняя структура АО «Ижевский мотозавод «Аксион-холдинг»).

«Завод микроэлектронных технологий» специализируется на серийном выпуске наукоемких изделий в микроэлектронном исполнении на базе гибридных технологий, а также аппаратуры широкого спектра применений и условий эксплуатации в интересах Министерства обороны РФ, а теперь и коммерческих проектов.

Как и другие предприятия оборонно-промышленного комплекса, ООО «ЗМТ» столкнулось со сложностями, связанными со снижением ГОЗ в масштабах страны. В таких условиях предприятию пришлось искать новое применение своим производственным мощностям, новые продукты и новые рынки сбыта в гражданском направлении. Предприятие выступило как контрактное производство для разработчиков, а также само начало разрабатывать новые продукты и предлагать их на рынок.

Поскольку предприятие реализует позаказный метод учета затрат, несложно сравнить результаты каждого из подходов к конверсии, которые реализованы предприятием в период с 2019 по 2020 гг.

Различия в добавленной стоимости, доле затрат на материальные ресурсы и рентабельности ООО «ЗМТ» по заказам специальной продукции, гражданской продукции в разрезе контрактного производства и собственных разработок предприятия представлены в табл. 4.

Таблица 4. Сводные экономические параметры изделий гражданского и специального назначения ООО «ЗМТ» в 2018–2020 гг.

№ п/п	Наименование	Тип производства	2018 г.			2019 г.			2020 г.		
			доля ПКИ, %	добавочная стоимость, %	рентабельность, %	доля ПКИ, %	добавочная стоимость, %	рентабельность, %	доля ПКИ, %	добавочная стоимость, %	рентабельность, %
1	Заказы специально-го назначения	Контрактный	49,24	47,50	–6,17	44,59	44,70	–19,42	54,3	46,0	0,6
2	Заказ 114050 (РадиаСкан-701)	Контрактный	–	–	–	98	20	24	97,0	15,5	14,9
3	Заказ 114053 (Радиокод-101)	Контрактный	–	–	–	–	–	–	85,0	22,0	20,6
4	Заказ 114055 (Ангиокод-301)	Контрактный	–	–	–	–	–	–	80,8	19,4	2,8
5	Заказ 370021 (Измеритель толщины ИТ1-01)	Собственная разработка	–	–	–	–	–	–	40,17	44	50,07
6	Заказ 370002 (установка испытания стеклотары УИС-ГД)	Собственная разработка	–	–	–	–	–	–	85,40	30,50	22,81

Из данных табл. 4 можно сделать следующие выводы:

1. В среднем заказы *специального назначения* ООО «ЗМТ» имели в своем составе около 45–50 % покупных комплектующих элементов, 47 % добавленной стоимости и отрицательную рентабельность. Отрицательная рентабельность была связана с высокими накладными расходами предприятия, превышающими процент нормативно согласованных с заказчиком.

2. Заказы гражданского назначения делились на заказы контрактного производства и собственные разработки ООО «ЗМТ».

3. Контрактные гражданские заказы имели в своем составе долю от 80 до 90 %, добавленную стоимость от 15 до 20 %, а рентабельность от 3 до 20 %.

4. Собственные разработки гражданского назначения ООО «ЗМТ» имели в своем составе долю ПКИ от 40 до 80 %, добавленную стоимость от 30 до 44 %, рентабельность от 22 до 50 %.

Таким образом, можно подтвердить выдвинутую выше гипотезу о том, что заказы гражданского назначения собственных разработок несут в себе большую добавленную стоимость, большую рентабельность для предприятия реализатора, чем заказы контрактного производства, представляющие собой простую эксплуатацию высвободившихся производственных мощностей предприятия.

Однако очевидно, что такой подход требует и больших капитальных вложений, затрат людских ресурсов, кооперационных связей. На рис. 2 видно, что в создании новых разработок ООО «ЗМТ» участвует намного больше внешних субъектов, чем при контрактном производстве, схожем с простой кооперацией в сфере ОПК.

Создание нового высокотехнологичного продукта требует усилий и вложений самого предприятия-реализатора, предприятий-разработчиков, отвечающих за разработку программного обеспечения, конструкторской документации, поставщиков материальных ресурсов, образовательных учреждений и др.

Однако в долгосрочной перспективе такая диверсификация может быть единственным путем для сохранения и развития бизнеса предприятий ОПК в условиях сокращения ГОЗ, т. к. контрактное производство не сможет обеспечить предприятию обновление производственных мощностей, а значит, при физической и моральной амортизации вчерашних специализированных мощностей предприятию придется уйти с данного рынка.

Выводы

Оборонно-промышленный комплекс в настоящий момент переживает непростой этап своего развития. Это связано с такими факторами, как снижение объемов государственного финансирования, официальный курс на конверсию оборонного заказа, рост конкуренции внутри отрасли, рост интеграционных процессов, постоянное совершенствование и усложнение применяемых технологий.

В таких условиях предприятия ОПК вынуждены искать новые пути применения своих высвобождаемых мощностей для сохранения конкурентных позиций и поддержания жизнеспособности бизнеса. Возможным путем развития предприятия в таких условиях является диверсификация бизнеса – переход на выпуск гражданской продукции. Существует два пути такого перехода: простой (инерционный) и сложный (предпринимательский). Простой путь заключается в том, чтобы стать контрактным производством для какого-либо разработчика, а сложный заключается в том, чтобы предложить рынку собственный новый продукт, созданный с использованием мощностей, применяемых при выполнении ГОЗ. У каждого из путей есть свои плюсы и минусы для реализующего предприятия.

На примере ООО «ЗМТ» выдвинута и обоснована гипотеза о том, что заказы гражданского назначения собственных разработок несут в себе большую добавленную стоимость, большую рентабельность для предприятия реализатора, чем заказы контрактного производства, представляющие собой простую эксплуатацию высвободившихся производственных мощностей предприятия.

В качестве одного из путей перехода на путь создания собственных гражданских продуктов предложено создание предпринимательских экосистем вокруг предприятий оборонно-промышленных комплексов, как центров производства и финансовых центров.

Сделан вывод о том, что в долгосрочной перспективе такая диверсификация может быть единственным путем для сохранения и развития бизнеса предприятий ОПК в условиях сокращения ГОЗ.

Библиографические ссылки

1. Шелудько В. Г. Конверсия предприятий оборонно-промышленного комплекса и пути продвижения гражданской продукции на рынок // Менеджмент социальных и экономических систем. 2018. № 1 (9). С. 5–12.
2. Титов О. А., Цветых А. В., Данильченко Ю. В. Модель проектирования вертикально интегрирован-

ной корпоративной структуры оборонно-промышленного комплекса // Менеджмент социальных и экономических систем. 2017. Т. 4, № 4 (8). С. 18–25.

3. Селезнев И. О. Эволюционное развитие понятия «диверсификация» в экономической мысли // Наука и образование сегодня. 2019. № 4 (39). С. 1–4.

4. Махнушина В. Н., Шинкевич А. Н. Современные виды и формы диверсификации // Российское предпринимательство. 2015. № 10. С. 1459–1468.

5. Там же.

6. Мур Дж. Ф. Хищники и жертвы: новая экология конкуренции // Harvard Business Review. 1998. № 71 (3). С. 75–86.

7. Коэн Б. Устойчивые предпринимательские экосистемы // Strategy and the Environment. 2006. № 15 (1). С. 1–14.

8. Изенберг Д. Дж. Как начать предпринимательскую революцию // Harvard Business Review. 2010. № 88 (6). С. 40–50.

9. Вальдес Дж. Предпринимательская экосистема: к теории нового бизнеса // In Small Business Institute Directors's Association. 1988. С. 102–113.

10. Спиллинг О. Р. Предпринимательская система: о предпринимательстве в контексте мегасобытия // Journal of Business Research. 1996. № 36 (1). С. 91–103.

11. Шпигель Б. и Харрисон Р. К теории процессов предпринимательских экосистем // Strategic Entrepreneurship Journal. 2018. № 12 (1). С. 151–168.

References

1. Sheludko V. G. [Conversion of enterprises of the military-industrial complex and ways of promoting civilian products to the market]. *Menedzhment social'nyh i jekonomichekikh system*, 2018, no. 1 (9), pp. 5-12. (in Russ.).

2. Titov O. A., Tsvetitsykh A. V., Danilchenko Yu. V. [Model for designing a vertically integrated corporate structure of the military-industrial complex]. *Menedzhment social'nyh i jekonomichekikh system*, 2017, vol. 4, no. 4 (8), pp. (in Russ.).

3. Seleznev I. O. [Evolutionary development of the concept of “diversification” in economic thought]. *Nauka i obrazovanie segodnja*, 2019. no. 4 (39), pp. 1-4. (in Russ.).

4. Makhnushina V. N., Shinkevich A. N. [Modern types and forms of diversification]. *Rossiiskoe predprinimatel'stvo*, 2015, no. 10, pp. 1459–1468. (in Russ.).

5. Makhnushina V. N., Shinkevich A. N. [Modern types and forms of diversification]. *Rossiiskoe predprinimatel'stvo*, 2015, no. 10, pp. 1459–1468. (in Russ.).

6. Moore J. F. [Predators and prey: a new ecology of competition]. *Harvard Business Review*, 1998, № 71 (3), pp. 75-86. (in Russ.).

7. Cohen B. [Sustainable valley entrepreneurial ecosystems]. *Business Strategy and the Environment*, 2006, no. 15 (1), pp. 1-14. (in Russ.).

8. Isenberg D. J. [How to start an entrepreneurial revolution]. *Harvard Business Review*, 2010, no. 88 (6), pp. 40-50. (in Russ.).

9. Valdez J. [The entrepreneurial ecosystem: toward a theory of new business formation]. *In Small Business Institute Directors's Association*, 1988, pp. 102–113. (in Russ.).

10. Spilling O. R. [The entrepreneurial system: On entrepreneurship in the context of a mega event]. *Journal of Business Research*, 1996, no. 36 (1), pp. 91–103. (in Russ.).

11. Spigel B. and Harrison R. [Toward a process theory of entrepreneurial ecosystems]. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 2018, no. 12 (1), pp. 151-168. (in Russ.).

S. D. Zimin, Post-graduate

Izhevsk Branch of the Institute of Economics, Ural Branch of the Russian Academy of Sciences, Izhevsk, Russia

FORMATION OF ENTREPRENEURIAL ECOSYSTEMS IN THE DEFENSE COMPLEX AS A WAY TO A SOFT CONVERSION

The paper describes the current state of the military-industrial complex (hereinafter referred to as the defense industry complex) in Russia and the tendencies of its change at the present stage. Possible ways of development of enterprises of the defense industry of the Russian Federation on the path of conversion of the defense order are discussed.

Conversion in this case is considered as a particular type of business diversification. The advantages and disadvantages of such diversification are described for the enterprise itself, which implements such a strategy.

As a new way of development of defense industry enterprises in the context of the conversion of defense orders, it is proposed to build their own entrepreneurial ecosystems. An entrepreneurial ecosystem is understood as “a dynamically and jointly developing community, consisting of a variety of actors creating and receiving new content in the process of both interaction and competition”. This concept is useful specifically for defense industry enterprises at the present stage, since it offers a variant of their “soft” conversion and is especially suitable for large and medium-sized defense enterprises.

The advantages and disadvantages of two possible ways of converting a defense order and switching to civilian production for defense industry enterprises are substantiated: contract production at defense facilities, or own developments. The differences in the economic component of each of the approaches are investigated and a conclusion is drawn.

Keywords: defense-industrial complex; conversion; entrepreneurial ecosystems; business diversification.

Получено: 29.04.21

Образец цитирования

Зимин С. Д. Формирование предпринимательских экосистем в оборонно-промышленном комплексе как путь к «мягкой» конверсии // Социально-экономическое управление: теория и практика. 2021. № 2 (45). С. 3–12. DOI: 10.22213/2618-9763-2021-2-3-12.

For Citation

Zimin S. D. [Gainutdinova Formation of entrepreneurial ecosystems in the military-industrial complex as a path to “soft” conversion]. *Social'no-jekonomicheskoe upravlenie: teorija i praktika*, 2021, no. 2 (45), pp. 3-12 (in Russ.). DOI: 10.22213/2618-9763-2021-2-3-12.