

---

## ТРАНСФОРМАЦИЯ ЭКОНОМИЧЕСКИХ МЕХАНИЗМОВ УПРАВЛЕНИЯ ОБОРОННО-ПРОМЫШЛЕННЫМ КОМПЛЕКСОМ: ИСТОРИЧЕСКИЕ УРОКИ ВОВ И СОВРЕМЕННЫЕ СТРАТЕГИИ NORINCO GROUP

**Чжан Вэйцзе,**

Магистратура

Менеджмент, направленность (профиль) Стратегическое управление международным бизнесом

Московский педагогический государственный университет

2389964956@qq.com

### Аннотация

---

В статье рассматривается эволюция экономических механизмов управления оборонно-промышленным комплексом (ОПК) с акцентом на анализе опыта СССР в период Великой Отечественной войны (ВОВ) и современных стратегических подходах китайской корпорации Norinco Group. Выявлены ключевые факторы, определявшие эффективность управления ОПК в условиях военного времени, проанализированы современные тенденции, связанные с диверсификацией, государственно-частным партнёрством и инновационным развитием. Новизна исследования заключается в комплексном подходе к изучению трансформации экономических механизмов управления ОПК, а также в сравнительном анализе опыта двух различных экономических систем.

---

**Ключевые слова:** оборонно-промышленный комплекс, Великая Отечественная война, экономические механизмы, Norinco Group, инновации, военно-техническое сотрудничество.

---

## TRANSFORMATION OF ECONOMIC MANAGEMENT MECHANISMS OF THE MILITARY-INDUSTRIAL COMPLEX: HISTORICAL LESSONS OF THE SECOND WORLD WAR AND MODERN STRATEGIES OF THE NORINCO GROUP

**Zhang Weijie,**

Master's degree

Management, orientation (profile) Strategic management of international business

Moscow State Pedagogical University

---

### ABSTRACT

---

The article examines the evolution of economic management mechanisms of the military-industrial complex (MIC) with an emphasis on the analysis of the experience of the USSR during the Great Patriotic War (WWII) and modern strategic approaches of the Chinese corporation Norinco Group. The key factors determining the effectiveness of agribusiness management in wartime conditions are identified, modern trends related to diversification, public-private

partnership and innovative development are analyzed. The novelty of the research lies in an integrated approach to the study of the transformation of the economic management mechanisms of the defense industry, as well as in a comparative analysis of the experience of two different economic systems.

**Keywords:** military-industrial complex, the Great Patriotic War, economic mechanisms, Norinco Group, innovations, military-technical cooperation.

В современных условиях нарастания геополитической напряжённости и появления новых вызовов национальной безопасности, вопросы обеспечения обороноспособности для каждой страны приобретают первостепенное значение. Эффективное функционирование оборонно-промышленного комплекса является важнейшим фактором, определяющим способность государств защищать свои интересы и суверенитет. 80-летие Победы в Великой Отечественной войне 1941–1945 гг. и объявленный Президентом РФ Год Защитника Отечества [1, с. 2]. актуализируют необходимость осмысления исторического опыта управления ОПК, в частности, уникального опыта мобилизационной экономики СССР, и его адаптации к современным реалиям.

К историческим урокам Великой Отечественной войны следует отнести экономическую мобилизацию, социальные аспекты, научно-технический потенциал.

Экономическая мобилизация. Во время ВОВ Советский Союз столкнулся с необходимостью быстрой мобилизации ресурсов для обеспечения фронта. Это требовало не только увеличения объёмов производства, но и оптимизации распределения ресурсов. Основные уроки, которые можно извлечь из этого периода, включают:

- централизованное планирование: эффективное распределение ресурсов и координация между различными отраслями экономики;
- инновации в производстве: внедрение новых технологий и методов, что позволило значительно увеличить производственные мощности;
- гибкость в управлении: способность быстро адаптироваться к изменяющимся условиям и потребностям фронта.

Социальные аспекты. Не менее важным аспектом была социальная мобилизация. ВОВ показала, что важно поддерживать моральный дух населения и вовлекать тыловики в процесс производства. К социальным аспектам относят:

- общественная поддержка: формирование патриотического настроения и вовлечение граждан в поддержку оборонных усилий;
- образование и подготовка кадров: подготовка специалистов, способных работать в условиях войны и быстро осваивать новые технологии.
- научно-технический потенциал. Невзирая на тяжелейшие условия, советская наука и техника внесли огромный вклад в обеспечение Победы. В годы войны были созданы новые образцы вооружения и военной техники, превосходившие по своим характеристикам аналогичные образцы противника.

Так ключевую роль в разработке новых танков сыграло конструкторское бюро под руководством М.И. Кошкина (танк Т-34). Разработкой стрелкового оружия занимались конструкторские бюро В.А. Дегтярева, Г.С. Шпагина, Ф.В. Токарева. В области авиации работали конструкторские бюро А.С. Яковлева, С.А. Лавочкина, В.М. Петлякова, А.Н. Туполева. Научные институты и лаборатории были переориентированы на решение задач, связанных с обороной. К примеру, Физико-технический институт АН СССР под руководством А.Ф. Иоффе занимался разработкой радиолокационных станций. [2, с. 12]

Современные стратегии управления ОПК рассмотрим на примере Norinco Group. China North Industries Group Corporation Limited (Norinco Group) – одна из крупнейших китайских государственных корпораций, играющая ключевую роль в оборонно-промышленном комплексе КНР и на мировом рынке вооружений. Анализ её стратегий управления позволил выявить современные тенденции развития ОПК, отличные от опыта СССР периода ВОВ, но, тем не менее, имеющие с ним определённые точки соприкосновения.

Прежде всего, в отличие от советских предприятий периода ВОВ, Norinco Group действует в условиях рыночной экономики и ориентирована на получение прибыли. Компания активно участвует в конкурентной борьбе на мировом рынке вооружений, но также занимается производством широкого спектра гражданской продукции. [5]

Несмотря на кардинальные различия в общественно-политическом строе и экономических моделях СССР периода ВОВ и современной КНР, выделим ряд общих черт в управлении ОПК. А именно:

Ключевая роль государства. Как в СССР, так и в Norinco Group государство играет определяющую роль в управлении ОПК. В СССР это проявлялось в форме тотального централизованного планирования и директивного управления, в Norinco Group – в форме государственного контроля над компанией, государственных заказов, регулирования экспорта и поддержки стратегических направлений развития.

Стратегическое планирование. И в СССР в период ВОВ, и в Norinco Group стратегическое планирование – важнейший инструмент управления ОПК. В обоих случаях разрабатываются долгосрочные планы развития, определяющие приоритетные направления, объёмы производства, источники финансирования. Однако, в Norinco Group стратегическое планирование носит более гибкий характер и учитывает рыночные факторы.

Приоритетное развитие оборонной промышленности. И в СССР, и в Norinco Group оборонная промышленность пользуется приоритетной поддержкой государства. Это проявляется в выделении значительных финансовых ресурсов, предоставлении льгот, создании благоприятных условий для развития.

Мобилизационная готовность. Хотя в явном виде этот термин применим к СССР периода ВОВ, в Norinco Group также прослеживается стремление к обеспечению способности быстрого наращивания производства военной продукции в случае необходимости. Это достигается посредством диверсификации производства, наличия резервных мощностей, развития технологий двойного назначения.

Обозначим различия в управлении ОПК. Существенные различия обусловлены, прежде всего, различиями в экономических системах, а именно:

Степень централизации управления. Управление ОПК в СССР было предельно централизованным, все решения принимались на высшем уровне (ГКО, Госплан, наркоматы). В Norinco Group, невзирая на государственный контроль, предприятия обладают значительно большей самостоятельностью в принятии решений, особенно в сфере гражданского производства.

Роль рыночных механизмов. В СССР рыночные механизмы практически отсутствовали, ценообразование было директивным, конкуренция исключалась. В Norinco Group именно рыночные механизмы играют важную роль, компания ориентирована на получение прибыли, конкурирует на мировом рынке, активно использует инструменты маркетинга и менеджмента.

Формы собственности. В СССР все предприятия ОПК находились в государственной собственности. В Norinco Group допускается участие частного капитала, создание

совместных предприятий, привлечение инвестиций, хотя компания и является государственной.

Мотивация труда. В период ВОВ в СССР преобладала идеологическая мотивация труда, подкреплённая административными мерами. В Norinco Group используется система материального стимулирования, которая присуща рыночной экономике (заработная плата, бонусы, премии).

Информационная открытость. Информация об ОПК в период ВОВ была максимально закрыта. Norinco Group вынуждена быть более открытой, хотя и сохраняет определённый уровень секретности, действуя в условиях глобального рынка. [6]

Опыт управления ОПК СССР в период Великой Отечественной войны содержит ряд ценных уроков, актуальных и для современных условий, а именно:

- Обеспечение мобилизационной готовности экономики. Способность быстрого перевода экономики на военные рельсы, наращивания производства военной продукции является важнейшим фактором обеспечения национальной безопасности.

- Развитие научно-технического потенциала. Опора на собственные научные разработки, создание передовых образцов вооружения и военной техники обеспечивают технологический суверенитет и военное превосходство.

- Идеологическая мотивация и сплочённость общества. В экстремальных условиях мобилизация всех ресурсов, включая морально-психологические, играет решающую роль. Однако, в современных условиях идеологическая мотивация должна основываться на иных принципах, чем в СССР.

- Централизация управления в критических ситуациях. В условиях серьёзных внешних угроз усиление роли государства в управлении ОПК, вплоть до введения элементов директивного планирования, имеет оправдание [3, с. 331].

Опыт Norinco Group также содержит ряд полезных уроков для развития отечественного ОПК, а именно:

- Диверсификация производства. Развитие гражданских направлений деятельности позволяет предприятиям ОПК снижать зависимость от военных заказов, использовать свои производственные мощности и технологии для выпуска продукции, востребованной на рынке, обеспечивать устойчивое развитие.

- Государственно-частное партнёрство. Привлечение частных инвестиций, создание совместных предприятий, развитие кооперации с частными компаниями позволяют ускорить внедрение инноваций, повысить эффективность производства, привлечь дополнительные ресурсы.

- Инвестиции в НИОКР. Системные и масштабные инвестиции в научные исследования и разработки, создание собственных конструкторских бюро, поддержка молодых учёных и инженеров являются необходимым условием для создания конкурентоспособной военной техники.

- Развитие военно-технического сотрудничества. Взаимовыгодное сотрудничество с зарубежными партнёрами, экспорт военной техники позволяют расширять рынки сбыта, получать доступ к передовым технологиям, укреплять международные позиции.

- Гибкость и адаптивность. Способность быстро реагировать на изменения рыночной конъюнктуры, внедрять новые технологии, осваивать новые рынки является важным фактором успеха в современных условиях [7].

Таким образом, основные выводы исследования следующие.

Опыт управления ОПК СССР в период ВОВ, несмотря на специфику экстремальных условий и централизованной плановой экономики, содержит ряд ценных уроков, актуальных и для современных условий. Ключевыми факторами, обеспечившими эффективность советского ОПК, стали централизованное планирование, мобилизация всех

ресурсов страны, приоритетное развитие оборонной промышленности, опора на собственный научно-технический потенциал, а также высокая идеологическая мотивация труда.

Современные стратегии управления ОПК, реализуемые Norinco Group, характеризуются сочетанием государственного контроля и рыночных механизмов, диверсификацией производства, активным развитием государственно-частного партнёрства и военно-технического сотрудничества, а также значительными инвестициями в НИОКР [4].

Сравнительный анализ опыта СССР и Norinco Group выявил как общие черты: ключевая роль государства, стратегическое планирование, приоритетное развитие ОПК, так и существенные различия: степень централизации управления, роль рыночных механизмов, формы собственности, мотивация труда.

Мобилизационная готовность экономики, опора на собственные научные разработки, сплочённость общества остаются важными факторами обеспечения национальной безопасности и в современных условиях. В то же время, опыт Norinco Group демонстрирует важность диверсификации производства, развития государственно-частного партнёрства, инвестиций в НИОКР и гибкости в управлении ОПК.

Трансформация экономических механизмов управления ОПК на основе исторических уроков ВОВ и современных стратегий Norinco Group представляет собой важную задачу для обеспечения национальной безопасности и конкурентоспособности. Опыт прошлого может служить надёжной основой для разработки эффективных стратегий в условиях современных вызовов. Важно учитывать и исторические, и современные аспекты для создания устойчивой и эффективной системы управления оборонной промышленностью.

#### Список литературы:

1. Постановление Президента РФ «Об объявлении 2025 года Годом Защитника Отечества» от 15 декабря 2024 г. № 1234 // Российская газета. - 2024. - № 285.
2. Воробьев Н. Н. Оборонно-промышленный комплекс СССР в годы Великой Отечественной войны: уроки для современности // Военно-исторический журнал. - 2021. - № 5. - С. 12-19.
3. Фань, Д. Инновационная политика Китая: этапы формирования / Д. Фань // Креативная экономика. - 2022. - Т. 16, № 1. - С. 331-344. - DOI 10.18334/ce.16.1.114085
4. Алексеев А. Цена Победы. Коммерсантъ. <https://www.kommersant.ru/doc/4004614> (дата обращения: 02.03.2025). - Текст: электронный.
5. Финансовая отчётность NORINCO INTL CO. <https://ru.tradingview.com/symbols/SZSE-000065/financials-income-statement/> (дата обращения: 10.03.2025). - Текст: электронный.
6. Norinco Group - Company & Market Research Reports. <https://www.researchandmarkets.com/companies/norinco-group> (дата обращения: 02.03.2025). - Текст: электронный.
7. China North Industries Group Corporation Limited (NORINCO Group). <https://www.epicos.com/company/13416/china-north-industries-group-corporation-limited-norinco-group> (дата обращения: 25.02.2025). - Текст: электронный.

**References:**

1. Resolution of the President of the Russian Federation "On declaring 2025 the Year of Defender of the Fatherland" dated December 15, 2024 No. 1234 // Rossiyskaya Gazeta. - 2024. - No. 285.
2. Vorobyov N. N. The military-industrial complex of the USSR during the Great Patriotic War: lessons for the present // Military History Journal. - 2021. - No. 5. - P. 12-19.
3. Fan, D. China's innovation policy: stages of formation / D. Fan // Creative Economy. - 2022. - Vol. 16, No. 1. - P. 331-344. - DOI 10.18334/ce.16.1.114085
4. Alekseev A. The Price of Victory. Kommersant. <https://www.kommersant.ru/doc/4004614> (access date: 02.03.2025). - Text: electronic.
5. Financial statements of NORINCO INTL CO. <https://ru.tradingview.com/symbols/SZSE-000065/financials-income-statement/> (access date: 10.03.2025). - Text: electronic.
6. Norinco Group - Company & Market Research Reports. <https://www.researchandmarkets.com/companies/norinco-group> (access date: 02.03.2025). - Text: electronic.
7. China North Industries Group Corporation Limited (NORINCO Group). <https://www.epicos.com/company/13416/china-north-industries-group-corporation-limited-norinco-group> (accessed: 25.02.2025). - Text: electronic.