

**Чжан Вэйцзе**  
**Магистратура**  
**Московский педагогический государственный университет**

**СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО  
УПРАВЛЕНИЯ КОРПОРАЦИЯМИ ВОЕННО-ПРОМЫШЛЕННОГО  
КОМПЛЕКСА: СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ РОССИЙСКОГО И  
КИТАЙСКОГО ОПЫТА (НА ПРИМЕРЕ NORINCO GROUP)**

*Аннотация.* В статье рассматриваются социально-экономические аспекты стратегического управления корпорациями военно-промышленного комплекса (ВПК) на примере сравнительного анализа опыта России и Китая. Особое внимание уделено китайской корпорации Norinco Group как одному из лидеров мирового ВПК. Исследование выявляет ключевые особенности управления, обусловленные различиями в экономических моделях, государственной политике и социальной ответственности корпораций.

*Ключевые слова:* военно-промышленный комплекс, стратегическое управление, социально-экономические аспекты, Norinco Group, Россия, Китай, глобальная конкуренция.

**Zhang Weijie**  
**Master's degree**  
**Moscow State Pedagogical University**

**Socio-economic aspects of strategic management of corporations of the  
military-industrial complex: a comparative analysis of the Russian and  
Chinese experience (using the example of Norinco Group)**

*Annotation.* The article examines the socio-economic aspects of the strategic management of corporations of the military-industrial complex (MIC) using the

example of a comparative analysis of the experience of Russia and China. Special attention is paid to the Chinese corporation Norinco Group as one of the leaders of the global military-industrial complex. The study identifies key management features caused by differences in economic models, government policy, and corporate social responsibility.

**Keywords:** military-industrial complex, strategic management, socio-economic aspects, Norinco Group, Russia, China, global competition.

В условиях глобальных изменений и возрастающей конкуренции в сфере оборонной промышленности, стратегическое управление корпорациями военно-промышленного комплекса становится ключевым фактором их успешного функционирования. Великая Отечественная война 1941–1945 гг. продемонстрировала, что ВПК играет решающую роль в обеспечении национальной безопасности и экономической устойчивости государства. На данный момент времени, в условиях современных вызовов, включая санкционное давление, технологическую конкуренцию и необходимость диверсификации экономики, ВПК остаётся важнейшим элементом государственной политики. В 2025 году, объявленном Президентом Российской Федерации Годом Защитника Отечества [1, с. 2], вопросы эффективности управления корпорациями ВПК становятся наиболее актуальными, особенно в контексте сравнения опыта ведущих мировых держав, а именно РФ и КНР. Цель статьи - исследовать и проанализировать социально-экономические аспекты стратегического управления корпорациями ВПК на примере сравнения российского и китайского опыта, с акцентом на деятельность корпорации Norinco Group.

Стратегическое управление корпорациями ВПК представляет собой процесс разработки и реализации долгосрочных целей, направленных на обеспечение конкурентоспособности, устойчивого развития и выполнения

государственных задач. В отличие от гражданских корпораций, ВПК имеет высокую степень государственного регулирования, значительные социальные обязательства и необходимость интеграции в глобальные цепочки поставок при сохранении технологического суверенитета.

Россия и Китай, будучи ведущими мировыми державами, имеют схожие цели в развитии ВПК: обеспечение национальной безопасности и укрепление позиций на глобальном рынке вооружений. Однако подходы к стратегическому управлению существенно различаются.

*Российский опыт.* В России ВПК исторически играет ключевую роль в экономике, обеспечивая до 20% ВВП [6, с. 18]. Основные корпорации, такие как «Ростех», «Алмаз-Антей» и «Объединенная авиастроительная корпорация», находятся под прямым государственным контролем. Социально-экономические аспекты управления включают:

- Высокую зависимость от государственного заказа (до 70% доходов).
- Значительные социальные обязательства, включая поддержку моногородов.
- Ограничения, связанные с санкциями, что затрудняет доступ к технологиям и рынкам [3, с. 45].

*Китайский опыт.* Китайский ВПК, напротив, демонстрирует модель, сочетающую государственное регулирование с рыночными механизмами. Корпорации, такие как Norinco Group и AVIC, активно интегрированы в глобальные цепочки поставок и ориентированы на экспорт. Социально-экономические аспекты управления включают:

- Высокую степень диверсификации (производство гражданской продукции составляет до 50% доходов).
- Инвестиции в НИОКР, поддерживаемые государством (к примеру, программа «Сделано в Китае - 2025»).

- Активное участие в социальной политике, включая программы занятости и развития регионов.

Сравнительный анализ показывает, что российский ВПК ориентирован на внутренний рынок и государственные задачи, тогда как китайский ВПК демонстрирует более гибкую модель, сочетающую государственные и коммерческие интересы.

Обозначим особенности стратегического управления Norinco Group.

Китайская корпорация Norinco Group (China North Industries Group Corporation) является одной из крупнейших в мире компаний ВПК, занимая лидирующие позиции в производстве вооружений, военной техники и гражданской продукции. Анализ её деятельности позволяет выявить ключевые особенности стратегического управления.

*Диверсификация производства.* Norinco Group активно развивает гражданское направление, включая производство строительной техники, автомобилей и энергетического оборудования. По данным годового отчёта компании за 2023 г., доля гражданской продукции в выручке составляет 48%, что снижает зависимость от военных заказов [7, с. 15].

*Инновационная деятельность.* Norinco Group инвестирует значительные средства в НИОКР, что позволяет компании сохранять конкурентоспособность на глобальном рынке. Например, разработка беспилотных систем и технологий искусственного интеллекта для военного применения осуществляется в рамках государственной программы «Сделано в Китае – 2025».

*Социальная ответственность.* Корпорация активно участвует в программах занятости, создавая рабочие места в депрессивных регионах Китая. Кроме того, Norinco Group реализует проекты в области образования и здравоохранения, что укрепляет ее социальную репутацию.

*Глобальная экспансия.* Norinco Group занимает значительную долю на рынке вооружений стран Азии, Африки и Латинской Америки, что стало возможным благодаря гибкой ценовой политике, адаптации продукции к местным условиям и активной государственной поддержке в рамках инициативы «Один пояс – один путь». К примеру, поставки бронетехники и артиллерийских систем в страны Юго-Восточной Азии выросли на 15% за последние пять лет [4, с. 123]. Это позволяет Norinco Group не только диверсифицировать рынки сбыта, но и укреплять геополитическое влияние КНР.

*Государственно-частное партнёрство.* Важной особенностью стратегического управления Norinco Group является тесное взаимодействие с государством. Компания получает существенные субсидии и льготные кредиты, что позволяет ей инвестировать в долгосрочные проекты, такие как разработка новых видов вооружений и цифровизация производства. В то же время, Norinco Group относительно автономна в принятии коммерческих решений, что отличает её от российских корпораций ВПК, находящихся под более жёстким государственным контролем.

*Управление рисками.* Norinco Group демонстрирует эффективный подход к управлению рисками, связанными с санкциями и геополитической нестабильностью. К примеру, компания активно использует дочерние структуры и совместные предприятия третьих стран для обхода ограничений, введённых США и их союзниками. Кроме этого, Norinco Group развивает внутренний рынок, что снижает зависимость от экспорта [5, с. 17].

Анализ кейса Norinco Group позволяет выделить ключевые факторы успеха, которые могут быть полезны для российских корпораций ВПК. Во-первых, это диверсификация производства, которая снижает риски, связанные с колебаниями государственного заказа. Во-вторых, активное участие в глобальных рынках, что требует не только конкурентоспособной

продукции, но и эффективной внешнеэкономической политики. В-третьих, интеграция инноваций и цифровизации в производственные процессы, что обеспечивает технологическое лидерство.

Проведённое исследование социально-экономических аспектов стратегического управления корпорациями военно-промышленного комплекса позволило выявить значительные различия в подходах РФ и КНР. Так российский ВПК характеризуется высокой степенью государственного контроля, ориентацией на внутренний рынок и значительными социальными обязательствами, что обусловлено историческими и геополитическими факторами [2, с. 33]. Напротив, китайский ВПК демонстрирует более гибкую модель, сочетающую государственное регулирование с рыночными механизмами, что позволяет корпорации Norinco Group быть конкурентоспособной на глобальном уровне.

Анализ Norinco Group показал, что ключевыми факторами успеха являются: диверсификация производства, активная инновационная деятельность, глобальная экспансия и эффективное управление рисками. Эти подходы также могут быть адаптированы для российских корпораций ВПК, особенно в условиях санкционного давления и необходимости диверсификации экономики. К примеру, российские компании могли бы расширить производство гражданской продукции, усилить участие в международных проектах и увеличить инвестиции в НИОКР.

### **Литература**

1. Указ Президента Российской Федерации «Об объявлении 2025 года Годом Защитника Отечества». – [Электронный ресурс]. – URL: [www.kremlin.ru](http://www.kremlin.ru)
2. Баранов А.А. Военно-промышленный комплекс России: проблемы и перспективы развития. - СПб.: Издательство СПбГУ, 2023. - 93 с.

3. Иванов С.В. Сравнительный анализ моделей управления ВПК в России и Китае // Вестник МГУ. Серия «Экономика». – 2023. – № 3. – С. 45–56.
4. Ли Чжан. Инновационные стратегии китайского ОПК: на примере Norinco Group // Journal of Defense Economics. - 2022. - Vol. 15, № 2. - P. 123-135.
5. Ли Чжан. Экономическая политика Китая в области ВПК: современные вызовы. - Пекин: Издательство Пекинского университета, 2022.
6. Росстат. Промышленное производство в России: статистический сборник. - М.: Росстат, 2023.
7. Годовой отчет Norinco Group за 2023 год. – [Электронный ресурс]. – URL: [www.norinco.com](http://www.norinco.com)