

В.В. Лесных, канд. экон. наук,  
канд. физ.-мат. наук, проф.  
УГТУ–УПИ, г. Екатеринбург

## ИНСТИТУЦИОНАЛЬНАЯ ЛОВУШКА НЕЭФФЕКТИВНОГО СОБСТВЕННИКА КАК ФАКТОР ТОРМОЖЕНИЯ РЕФОРМ (НА ПРИМЕРЕ ОПК)

В статье рассмотрены основные особенности образования институциональной ловушки неэффективного собственника и менеджмента российского оборонно-промышленного комплекса (ОПК), выявлены причины ее возникновения и основные свойства. Показано, что наличие такой институциональной ловушки ведет к утрате лидирующих позиций оборонно-промышленного комплекса в развитии российской науки и техники и является одним из основных факторов торможения реформ в отрасли.

В последние годы в научной литературе появились работы, прямо или косвенно затрагивающие вопросы оценки итогов приватизации в российской экономике 90-х гг. Все они без исключения констатируют, что эта приватизация была проведена далеко не самым эффективным образом. Фактически можно говорить о наличии в экономике постприватизационной институциональной ловушки, обусловленной неэффективным использованием инсайдерской, олигархической либо государственной собственности<sup>1</sup>. Отметим, что преодоление такой ловушки исключительно затруднено, так как касается уже сложившихся отношений собственности. Несмотря на её явную неэффективность, пересмотр результатов приватизации весьма проблематичен. Существование такой ловушки тормозит дальнейшие рыночные реформы и является одним из основных факторов, препятствующих переходу к инновационно направленной экономике.

<sup>1</sup> Попов Е.В., Лесных В.В. Институциональные ловушки Полтеровича и транзакционные издержки. – Екатеринбург: Институт экономики УрО РАН, 2006. – 458 с.

Однако, что сделано, то сделано... Сегодня большой интерес представляет анализ текущей ситуации и определение необходимых институциональных преобразований для преодоления такого неэффективного состояния. С этих позиций в настоящей работе рассматривается частный случай постприватизационной ловушки – «институциональная ловушка неэффективного собственника» на примере российского оборонно-промышленного комплекса (ОПК).

**Институциональная ловушка неэффективного собственника.** В процессе импорта институтов в рамках, казалось бы, аналогичных правовых систем могут возникать как эффективные, так и неэффективные нормы поведения (институциональные ловушки). Естественного отбора эффективных институтов не происходит, неэффективные нормы поведения могут оказаться устойчивыми.

В настоящее время известен не один десяток видов институциональных ловушек. Среди них выделим институциональную ловушку неэффективного

собственника и менеджмента российского ОПК<sup>2</sup>, которая сформировалась в процессе его рыночной и институциональной трансформации и является частным случаем постприватизационной институциональной ловушки (ИЛ). Эта ловушка является одним из характерных признаков современного ОПК и

<sup>2</sup> Лесных В.В. Институциональная трансформация оборонно-промышленного комплекса. – Екатеринбург: Институт экономики УрО РАН, 2006. – 683 с.

во многом определяет специфическую составляющую его транзакционных издержек. Место такой ловушки среди других институциональных ловушек показано на рис. 1.

С одной стороны, закончился деструктивный этап российской конверсии, основным содержанием которого стало беспрецедентное уничтожение избыточных военных мощностей страны. С другой стороны, в ближайшем будущем



Рис. 1. Место институциональной ловушки неэффективного собственника и менеджмента ОПК среди других ловушек

предстоит вступление России в ВТО, что делает особо актуальными проблемы конкурентоспособности такого высокотехнологического сектора отечественной экономики, как ОПК.

Выделим для предприятий оборонно-промышленного комплекса один из факторов, который в значительной мере определяет его современные трансакционные издержки.

На сегодняшний день один из основных факторов неэффективности ОПК состоит в доминировании в нём государственной собственности<sup>3</sup>. По предварительной оценке в 2000–2010 гг. в российском оборонно-промышленном комплексе количество предприятий сократится примерно в 2,6 раза, причем доля государственных предприятий уменьшится с 40 до 30 %, а доля акционерных обществ с участием государства возрастет с 30 до 60 %. Что касается полностью частных предприятий, то в связи с репрофилированием и ликвидацией значительного числа предприятий и организаций, ранее входивших в военно-промышленный комплекс, их доля в нем упадет с 30 до 10 %. При этом предприятия и организации различных форм собственности будут объединяться в крупные концерны, а при более мягком варианте – в финансово-промышленные группы.

Рассмотрим теперь последствия доминирования среди предприятий ОПК государственной собственности. Сегодня с полной уверенностью можно утверждать, что по этой причине *очень многие предприятия ОПК попали в институциональную ловушку неэффективного собственника и неэффективного менеджмента.*

<sup>3</sup> По состоянию на 2005 г. из 1457 предприятий различных организационно-правовых форм, которые относились к оборонно-промышленному комплексу, было 507 федеральных государственных унитарных предприятий и государственных учреждений. Телеинформационная сеть ВПК [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://ia.vpk.ru/rest/struct/sostav/gyp/spravka.htm>

По отношению к оборонному сектору экономики государство фактически выдвигает только одно требование – *выполнение государственного оборонного заказа*. При этом не ставятся вопросы повышения эффективности бизнеса и оптимизации других рыночных показателей. В таких условиях руководство предприятий ОПК все свои усилия направляет на обеспечение выполнения номенклатуры и сроков государственного оборонного заказа, а вопросы эффективности, экономии, управления затратами и т. п. мало кого волнуют. Соответственно менеджмент предприятий представляют в основном руководители старшего возраста, которым в значительной мере чужд рыночный тип мышления.

*Устойчивость ловушки.* Устойчивость такой ловушки обеспечивается, с одной стороны, спецификой организации выполнения государственного оборонного заказа, а с другой стороны – системой мотивации участников данного процесса (переход руководителей высшего звена с учётом их возраста в рыночные сектора экономики очень проблематичен).

В целом с учётом драматических потрясений в процессе конверсии в 90-е г. предприятия ОПК хуже адаптируются к рыночной среде и значительно проигрывают в эффективности другим отраслям экономики. Однако несмотря на такое неэффективное состояние, ситуация является очень устойчивой – *налицо институциональная ловушка.*

*Неэффективность ловушки.* Что касается факта неэффективности «институциональной ловушки неэффективного собственника и менеджмента российского ОПК», то её обуславливает ряд факторов.

Во-первых, сложная адаптация к условиям рынка ведёт к накоплению руководителей и специалистов преклонного возраста, что выражается в высоком среднем возрасте работников

отрасли ОПК по сравнению со средней по промышленности. С другой стороны, осложняется проблема закрепления наиболее активной и подвижной части работников – молодёжи предприятий.

Во-вторых, утрачивается передовой, инновационный характер отрасли. Происходит «проедание» старого научно-технического задела.

В-третьих, сам факт широко распространенной практики потери ведущих позиций в экономике приводит к падению статуса и престижа самой отрасли ОПК, в том числе и в глазах широкой общественности.

В-четвёртых, по мере развития этой институциональной ловушки становится всё более очевидной неэффективность отрасли ОПК без современных рыночных подходов к экономике и управлению предприятием.

**Негативные тенденции в развитии ОПК.** Рассмотрим вышеуказанные факторы ловушки более подробно.

*Государственный оборонный заказ (ГОЗ).* Работы по ГОЗ регламентируются федеральным законом «О государственном оборонном заказе» от 27.12.95 № 213-ФЗ (в ред. Федерального закона от 06.05.99 № 97-ФЗ). Настоящий федеральный закон устанавливает общие правовые и экономические принципы, порядок формирования, размещения, финансирования и исполнения государственного оборонного заказа и регулирует отношения в этой области.

Выполнение государственного оборонного заказа является для предприятий оборонно-промышленного комплекса задачей высшего приоритета, а также основным критерием оценки дея-

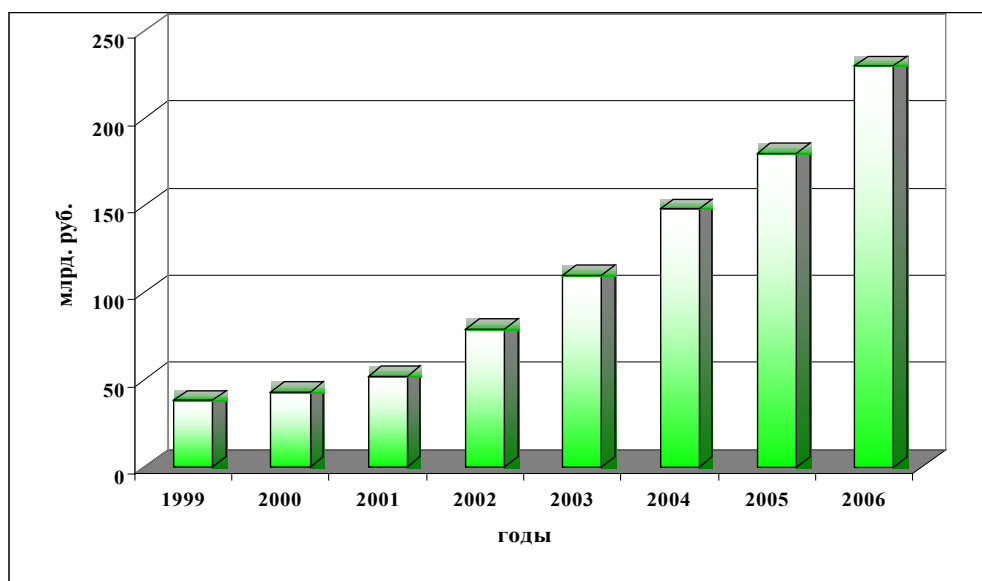


Рис. 2. Объемы государственного оборонного заказа

тельности менеджмента предприятия.

В последние годы наблюдается устойчивая тенденция роста ГОЗ (рис. 2). Гособоронзаказ на 2007 г. в целом возрос на 27 %, объем закупок вооружений и военной техники – на 22 %, затраты на ремонт вооружений и военной техники – на 15 %, ассигнования на научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы (НИОКР) – на 20 %. Минобороны РФ запланировало израсходовать на эти цели 302,7 млрд руб., то есть более 10 млрд дол.

Отметим, что согласование работ по ГОЗ с военным заказчиком, формирование договорной цены по-прежнему носят преимущественно нерыночный характер. Например, в 2005 г. происходил бурный рост цен на вооружения и военную технику. Стоимость первой и третьей подводной лодки 955-го проекта расходится в разы. Стоимость ракеты «Тополь-М» за три года выросла в два раза. Часто рост цен можно объяснить тем, что оборонная промышленность продолжает ждать большого оборонного заказа, сохраняя на будущее производственные мощности, больше половины которых не используется и вряд ли будет использоваться. Правительство поставило задачу всю методологию ценообразования вывести на рыночный уровень. В частности, начальная цена изделия во время исполнения контракта теперь может быть изменена только в пределах 5 %.

Таким образом, могут быть выделены следующие тенденции.

Во-первых в последние годы растёт величина и соответственно роль государственного оборонного заказа в российском ОПК. Во-вторых, сохраняется преимущественно нерыночный характер формирования цен на вооружения и военную технику, что с учетом роста ГОЗ не способствует повышению эффективности экономики и управления в ОПК.

#### Ухудшение кадрового состава ОПК.

В ОПК крайне остро стоит проблема кадров. Десятилетний резерв патристически настроенных высококвалифицированных специалистов старшего возраста практически исчерпан. Приход перспективных молодых сотрудников из числа лучших выпускников вузов и технических училищ недостаточен. Качество вновь приходящих и еще оставшихся в ОПК старых менеджеров и технических специалистов не позволяет комплексу конкурировать на мировом рынке.

В результате сокращения текущего производства вооружения и военной техники и сложного финансового положения предприятий комплекса ухудшается материальное положение трудовых коллективов. В оборонной промышленности резко снизилась средняя заработная плата: сегодня она на 20-40 % ниже, чем в общепромышленном производстве<sup>4</sup> (по сравнению с сырьевыми отраслями – в 4–5 раз меньше<sup>5</sup>). Эта тенденция связана с тем, что в ОПК уменьшение численности работающих происходит более медленно по сравнению с падением объемов производства, а также с большим количеством градообразующих предприятий. Между отраслями ОПК резко усилилась дифференциация по уровню оплаты труда. Разрыв по этому показателю достиг 1,8 раза.

Ввиду низкого уровня заработной платы на предприятиях ОПК уровень женского труда возвратился к уровню военных лет – около 55 %, а работающие пенсионеры составляют более 10 %. Доля работников моложе 30 лет в НИИ и КБ оборонного комплекса равна

<sup>4</sup> Королев В. Оборонно-промышленный комплекс России: вопросы регулирования // Проблемы теории и практики управления. 1999. № 4. С. 42-47.

<sup>5</sup> Белоусов Р.Д. Посткризисное развитие российского оборонного комплекса в 1999–2002 гг. [Электрон. ресурс] / Р. Д. Белоусов, М. Л. Шухгальтер. Режим доступа: [http://www.forecast.ru/\\_ARCHIVE/Analitics/ProbProg1/doc1.pdf](http://www.forecast.ru/_ARCHIVE/Analitics/ProbProg1/doc1.pdf)

всего 12 %<sup>6</sup> (как минимум, на четверть ниже среднего).

Таким образом, в кадровом составе оборонно-промышленного комплекса проявляется тенденция ухудшения качественного и половозрастного состава, что не способствует повышению его конкурентоспособности.

*Утрата передовых позиций научно-технического потенциала и инновационного характера отрасли.* При социализме большая часть научно-технического потенциала страны была сконцентрирована в оборонном комплексе. Однако, начиная с 1992 г., установленный порядок финансирования и проведения оборонных НИОКР был разрушен. Нормальная, рассчитанная обычно на 2–5-летний период, исследовательская работа по своей сущности не может реализовываться при краткосрочном (квартальном, месячном и так далее) финансировании.

Отсутствие перспективы в вопросах оборонной политики, программ развития вооружений привело к тому, что, начиная с 1992 г., научные коллективы начали заметно деградировать и распадаться, при этом из них в первую очередь уходили наиболее перспективные кадры – молодые, но уже накопившие известные специальные знания, опыт и навыки исследования, максимум творческой отдачи от которых был бы ещё впереди. Страна явно теряла научный потенциал и стабильные основы научно-технического прогресса. Если в последние годы существования СССР общие расходы на НИОКР составляли 3,6–4,7 % от ВВП, то с 1992 г. они резко пошли вниз и к концу 90-х составили 0,3–0,4 % от ВВП.

Учитывая, что с 1991 г. ВВП в России заметно снизился, можно констатировать, что в настоящее время реальное финансирование научных исследований

и технических разработок в стране снизилось в десятки раз. При таком положении Россия за весьма короткое время неизбежно растеряет десятилетиями создававшуюся науку и научные школы и может войти в число слаборазвитых поставщиков сырья. Необходимо отметить, что в России расходы на НИОКР составляют менее 10 % от общих расходов на оборону. Вместе с тем США увеличивают долю расходов на НИОКР до 22–23 %<sup>7</sup>.

Таким образом, во-первых, наблюдается значительное сокращение научного и технологического задела, что ставит развитие ОПК на грань экономической безопасности<sup>8</sup>. Во-вторых, происходит утрата ОПК лидирующих позиций в развитии научно-технического прогресса и соответственно лидирующей позиции ОПК в развитии общества.

*Институциональный дисбаланс ОПК.* Важной проблемой являются институциональные дисбалансы в ОПК. В структуре ОПК конструкторские бюро и предприятия, выпускающие конечную продукцию, как правило, находятся в госсекторе. Предприятия первого и особенно последующих уровней кооперации, как правило, приватизированы. Частные предприятия, участвующие в кооперации, активно оперируют на рынке, они, как правило, нашли свое место в процессе диверсификации и не зависят критически от военных заказов, имеют более мотивированный менеджмент. Поэтому во взаимоотношениях выпускающих конечную продукцию предприятий госсектора и негосударственных пред-

<sup>7</sup> Промышленная политика как инструмент экономического роста: специальный выпуск // Аналитический вестник Совета Федерации ФС РФ. 1998. № 2 (69). Ч. II. – С. 98-129.

<sup>8</sup> Белоусов Р.Д. Посткризисное развитие российского оборонного комплекса в 1999-2002 гг. [Электрон. ресурс] / Р. Д. Белоусов, М. Л. Шухгальтер. Режим доступа: [http://www.forecast.ru/\\_ARCHIVE/Analytics/ProbProg1/doc1.pdf](http://www.forecast.ru/_ARCHIVE/Analytics/ProbProg1/doc1.pdf).

<sup>6</sup> Там же.



приятый представители частных фирм часто переигрывают производителей конечной продукции. Это создает опасность перераспределения реальной прибыли как от экспортных контрактов, так и от госзаказа в пользу поставщиков, участвующих в кооперации. В свою очередь, эти предприятия практически не имеют стимулов инвестировать получаемую прибыль в программы производителей конечной продукции, не будучи уверенными в их реализации неэффективными предприятиями, а также в отдаче от этих программ непосредственно для себя. В результате внутри ОПК в его современном состоянии ресурсы на разработку перспективных систем и на модернизацию не накапливаются. Описанная выше система перераспределения прибыли является практически запретительной для внебюджетных инвестиций. Финансовый институт на данном рискованном сегменте рынка может инвестировать только в конечный продукт. Но именно производитель конечной продукции не может надежно обеспечить достаточную для инвестирования норму прибыли.

Таким образом, неравномерность в качестве управления предприятиями госсектора – производителями конечной продукции и частично приватизированными предприятиями, участвующими в кооперации, приводит к такой ситуации в цепочке переделов при создании вооружений и военной техники, которая затрудняет не только внешние (по отношению к предприятию), но и внутренние инвестиции.

*Замедление темпов роста производства ОПК.* Оборонная промышленность столкнулась с тревожной тенденцией: с 2001 г. государственный оборонный заказ растет довольно быстро, однако финансирование не приводит к столь же бурному увеличению выпуска военной продукции. В 2004 г. объемы производства оборонки и вовсе

снизились. Это первый спад начиная с 1997 г.

Рост в ОПК в 2004 г. был обусловлен выпуском продукции гражданского назначения, увеличившимся на 12,1 % по сравнению с 2003 г. (снижение объема производства военной продукции произошло из-за сокращения экспортных поставок военной техники (в первую очередь в авиационной промышленности) в связи с завершением поставок по контрактам с Индией и Китаем).

Спад производства в 2004 г. стал не чем иным, как проявлением тенденции, возникшей два года назад. Именно тогда темпы прироста военного производства стали существенно отставать от темпов увеличения финансирования отрасли.

Выделим причины спада в военном производстве (на фоне роста поступающего в отрасль финансового потока). Во-первых, цены на энергоносители, сырье и комплектующие постоянно растут. Для некоторых предприятий, особенно выполняющих долгосрочные контракты, ситуация близка к критической. Из-за этого зарубежные заказы, ранее считавшиеся сверхприбыльными, сегодня находятся на грани рентабельности. Во-вторых, обновление основных фондов<sup>9</sup> отечественного ОПК фактически остановилось в начале 80-х, при том, что их смена должна укладываться в 7–10 лет.

Отсюда невозможность перейти от выпуска отдельных образцов к серийному производству вооружения и техники. Это приводит к росту накладных расходов на содержание инфраструктуры. Кроме того, в России развалена кооперация

<sup>9</sup> Например, по ракетно-космической промышленности ежегодный темп обновления основных фондов снизился до уровня менее 1% (при норме 7–10%), а их износ к 2005 г. составил 65%, а по активной части до 75%. Это средние цифры по отрасли – в то же время фактически обновление идет лишь на предприятиях, связанных с зарубежными контрактами [Электрон. ресурс]. Режим доступа: <http://ia.vpk.ru/rest/koncepciya/rkp/strateg.htm>.

по производству многих сложных видов вооружения и техники. Соответственно возобновление их выпуска требует больших усилий и расходов по восстановлению всей кооперации. В результате цены на военную продукцию растут.

В целом, хотя гособоронзаказ и увеличился, он оказался «размазанным» по возросшему количеству программ, и ожидаемого наращивания выпуска продукции не произошло. Существенного улучшения ситуации в краткосрочной перспективе ожидать не приходится. Россия подходит к потолку объемов В и ВТ, который оценивается в \$5–6 млрд. Одновременно нет оснований предполагать, что рост стоимости энергоносителей и материалов прекратится.

**Снижение рентабельности ОПК.** Институциональная ловушка неэффективного собственника и менеджмента ОПК приводит к застою, низкой экономической эффективности, пренебрежению к современным методам управления. Естественно, что в рыночной среде это неизбежно ведёт к снижению рентабельности в отрасли.

В ОПК ещё надеются на повышение рентабельности выполнения госзаказов. До сих пор предприятия ОПК находятся под двойным прессом. С одной стороны, действуют жесткие нормативные ограничения. С другой – рынок, на котором тарифы и цены все время поднимаются. В итоге доходность равняется обычно 4-6 %, а чаще является отрицательной.

Необходимо особо отметить крайне высокую затратность<sup>10</sup> военного производства: в ОПК России в среднем на рубль прибыли приходится 97 копеек расходов, т.е. фактический доход многих предприятий составляет 0,03 %. Даже в

<sup>10</sup> Самарова Е. Марш-бросок. Стратегию развития оборонно-промышленного комплекса нужно реализовать быстрыми темпами [Электрон. ресурс]. Режим доступа: <http://www.minprom.gov.ru/activity/defence/pub/0/print>.

передовой ракетно-космической отрасли ОПК за последние три года рентабельность снизилась в среднем с 20 до 5 %.

Повышение рентабельности разработок и производства вооружений и военной техники требует создания относительно крупных диверсифицированных корпораций, делящих постоянные издержки между гражданской и военной продукцией, имеющих максимальные стимулы к унификации элементов всех типов продукции, активно привлекающих специализированные компании для разработок и производства элементов систем, имеющих возможность ведения гражданских НИОКР, в том числе в международной кооперации, и стимулы к расширению передачи новых технологий не только и не столько из военного сектора в гражданский, сколько из гражданского в военный.

**Описание «Институциональной ловушки неэффективного собственника и менеджмента российского ОПК».** Представим в комплексном виде описание институциональной ловушки неэффективного собственника и менеджмента российского ОПК. Для этого соединим матрицу формирования трансакционных издержек и матрицу исследования институциональных ловушек<sup>11</sup>. Применим полученную матрицу исследования институциональных ловушек, дополненную механизмами координации для исследования постприватизационной институциональной ловушки (характерную для рынка в целом) и институциональной ловушки неэффективного собственника и менеджмента российского ОПК (как частный случай характерную для предприятия ОПК).

Из матрицы следуют основные особенности и свойства институциональной ловушки неэффективного собственника

<sup>11</sup> Шалимов Л.Н., Лесных В.В. Вертикальная интеграция в институциональной трансформации ОПК. – Екатеринбург: Институт экономики УрО РАН, 2008. – 480 с.



Таблица 1

Особенности постприватизационной институциональной ловушки при разных механизмах координации (на примере институциональной ловушки неэффективного собственника и менеджмента российского ОПК)

№	Особенности институциональной ловушки		Механизмы координации	
			Рынок	Фирма (ОПК)
1	2		3	4
1	Нормообразующие факторы	Фундаментальные	Отсутствие системы принуждения к исполнению законодательства и контрактных обязательств	Абсолютная приоритетность выполнения государственного оборонного заказа
		Организационные	Отсутствие правовой базы частной собственности, а позже её несовершенство	Доминирование государственной формы собственности на предприятиях ОПК
		Социетальные	Руководство предприятий. Партийно-комсомольская номенклатура. Инсайдеры. Олигархи	Руководство предприятий, специалисты и работники предпенсионного возраста
2	Уровень	Микроэкономика	Дифференциация экономических отношений реального присвоения – юридическое закрепление правомочий владельца, пользователя и управляющего	Доминирование командно-административного стиля управления в ОПК
		Макроэкономика	Модель навязанных властных отношений	Модель навязанных властных отношений
		Экономическая политика	Ускоренная приватизация	Абсолютная приоритетность государственных интересов

1			3	4
3	Эффекты закрепления	Координации	Рост управленческих издержек в приватизированных фирмах и высокий уровень транзакционных издержек для аутсайдеров	Рост управленческих издержек и высокий уровень транзакционных издержек на предприятиях ОПК
		Сопряжения	Обострения социально-экономических проблем в средне- и долгосрочной перспективе	Обострения социально-экономических проблем в средне- и долгосрочной перспективе
		Культурной инерции	Усиление имущественного неравенства	Усиление имущественного неравенства. Снижение престижа отрасли ОПК
4	Признаки институциональной ловушки	Устойчивость	1. Сложность пересмотра результатов приватизации. 2. Наличие влиятельных групп новых собственников	1. Сложность акционирования и приватизации. 2. Доминирование нерыночного менталитета
		Наличие альтернативной нормы	Приватизация в правовом государстве в рыночных экономиках индустриально развитых стран	Крупные военные корпорации в рыночных экономиках индустриально развитых стран
		Неэффективность	Повышение степени монополизации экономики и снижение её эффективности	Снижение эффективности отрасли ОПК и углубление проблем национальной безопасности

и менеджмента российского ОПК, которые подробно рассматривались выше.

Отметим, что последние решения российского руководства, в том числе ФКП развития ОПК, предполагают преодоление такой ловушки прежде всего за счёт построения вертикально интегрированных структур в ОПК, акционирования с последующей приватизацией.

Основной источник финансового обеспечения соответствующих мер и мероприятий – федеральный бюджет. По мере макроэкономической стабилизации и возобновления экономического роста будут расширяться возможности государства по финансированию обеспечения обороны страны и безопасности государства. Доля расходов на военные НИОКР и закупку вооружения и военной техники в общем объеме военных расходов федерального бюджета в перспективе должна возрасти с 25–30 % в настоящее время до 40–50 % к 2010 г. Вместе с тем должны выделяться необходимые финансовые ресурсы и на мобилизационную подготовку экономики, а также государственную поддержку конверсии предприятий и организаций военно-промышленного комплекса. Дополнительный источник средств для развития военно-промышленного комплекса – выход на внешние рынки военно-технической продукции, а также

ее поставки в счет погашения государственного долга Российской Федерации зарубежным странам.

В заключение особо необходимо подчеркнуть, что вышеприведенные негативные эффекты предопределены не столько государственной формой собственности как таковой, сколько неэффективным способом её управления. Основные проблемы такой неэффективности задаются существующими «правилами игры» в отрасли, т. е. качеством её институциональной среды.

Известно, что государство способно преодолевать институциональные ловушки, изменяя действующие правила и нормы. Вспомним хотя бы преодоление в недавнем прошлом таких, казалось бы, фундаментальных ловушек, как бартер и неплатежи. Описанная в работе институциональная ловушка неэффективного собственника и менеджмента не является каким-то исключением. Её преодоление возможно путем перехода к качественным показателям оценки деятельности предприятий ОПК и его руководителей с акцентом на достижении экономической эффективности, обеспечения прозрачности распределения денежных ресурсов, проведения конкурсов и т. п. Как минимум, необходимо обеспечить выполнение ранее уже принятых решений в части акционирования и вертикальной интеграции предприятий ОПК.