

УДК 338.4:351.864]-048.78(477)(045)

## РЕФОРМУВАННЯ ОБОРОННО-ПРОМИСЛОВОГО КОМПЛЕКСУ УКРАЇНИ: КЛЮЧОВІ ПРОБЛЕМИ

Матвіїшин Є.Г., Оцабрик І.І.

Львівський регіональний інститут державного управління  
Національної академії державного управління при Президентові України

Визначено ключові проблеми реформування оборонно-промислового комплексу України. Проаналізовано світовий рейтинг виробників озброєння на 2017 рік аналітичного видання Defense News. Досліджено результати діяльності ДК «Укроборонпром» протягом 2014–2016 рр. Вивчено особливості та відмінності від інших галузей та винесено пропозиції щодо плану та наслідків його реформування.

**Ключові слова:** реформування, оборонно-промисловий комплекс, державне оборонне замовлення, озброєння та військова техніка, система електронних закупівель, імпорт, експорт, модернізація.

**Постановка проблеми.** Три головні помилки, що зумовили негативний результат усіх спроб реформування вітчизняного ОПК за роки незалежності України:

- українські оборонні підприємства, як колишня складова Військово-промислового комплексу СРСР, незважаючи на істотну зміну номенклатури продукції, що випускається, пов'язану з відмовою від стратегічних видів озброєння, нібито продовжують мати значний науково-технічний та виробничий потенціал, який без особливих зусиль і витрат може бути реалізований в інших областях оборонно-промислової діяльності;

- дослідницький і виробничий цикли в ОПК за своєю природою і організацією нібито аналогічні відповідним циклам у будь-якій іншій сфері або галузі промисловості та нічим від них не відрізняються, отже, оборонна промисловість в ринкових умовах може будуватися за тими самими принципами і управлятися тими самими методами, що і будь-яка інша промисловість;

- кожне оборонне підприємство нібито здатне самостійно розв'язати проблему адаптації до ринкових умов господарювання без ринкової модернізації усієї оборонної промисловості.

На практиці ці помилкові уявлення породили дві крайнощі в справі реформування ОПК України:

- відверте копіювання Військово-промислового комплексу СРСР;

- гіпертрофоване перебільшення регуляторних можливостей ринкової економіки в оборонно-промисловій сфері.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** У вересні 2013 року у структурі ДК «Укроборонпром» створено п'ять дивізіонів:

- авіабудування та авіаремонту;
- високоточних озброєнь та боєприпасів;
- виробництво бронетанкової, автомобільної, інженерної та спеціальної техніки;
- суднобудування та морської техніки;
- радіолокації, радіозв'язку та систем протиповітряної оборони.

В окрему групу Концерну зведено підприємства, уповноважені на здійснення зовнішньоекономічної діяльності у сфері експорту та імпорту товарів військового призначення та товарів, що містять державну таємницю. Ці підприємства виконують функцію реалізації на зовнішніх ринках продукції підприємств ОПК, включаючи її подальше обслуговування, а також надання послуг з ремонту та модернізації озброєння та військової техніки [2].

За підсумками 2014–2016 рр. ДК «Укроборонпром» виконав державне оборонне замов-

лення на 100%. Прибуток Концерну у 2015 році склав 21,6 млрд грн., а у 2016 – 28,3 млрд грн.

ДК «Укроборонпром» першим серед промислових гігантів держави запровадив систему електронних закупівель «IT Enterprise». Її офіційний старт відбувся ще в жовтні 2014 року. За підсумками 2015 року заощаджено 304,8 млн грн., а в 2016 – 476,6 млн грн [3].

За 2013–2014 рр. Концерн передав військовим 8 220 одиниць нового і модернізованого та більше 4 700 одиниць відремонтованого озброєння і техніки. За 2016 рік ДК «Укроборонпром» передав силовим відомствам України 6 986 одиниць військової техніки, з яких 1 389 – відремонтовані [4].

На сьогоднішній день, ДК «Укроборонпром» реалізовує стратегію реформування та розвитку ОПК України на період до 2020 року, яка розпочала своє існування ще 5 лютого 2015 року та передбачає чіткі послідовні кроки: корпоратизацію, аудит, кластеризацію, комплексні дії з захисту технологій і запуск Головної агенції передових досліджень і розробок (ГАРДА). Робота ведеться одночасно в юридичній, технологічній та виробничій площинах, що дозволить інтегрувати ОПК України в світову спільноту, забезпечивши його надійну та високотехнологічну роботу.

У щорічному світовому рейтингу виробників озброєння на 2017 рік аналітичного видання Defense News Концерн посів 62 місце. Західні аналітики відзначили високі темпи нарощування виробництва сучасної військової техніки. У 2016 році ДК «Укроборонпром» посів 68 місце, а у 2015 – 92 місце.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Однією з визначальних особливостей ОПК є наступна важлива обставина: переважаюча частина доданої вартості, що виробляється ним, створюється не за рахунок виробничих чинників, а за рахунок інтелекту. Саме інновації і пов'язана з ними діяльність стали головною рушійною силою і джерелом високих темпів розвитку ОПК.

В той же час відмінною рисою інноваційної діяльності є підвищені ризики. Для мінімізації цих ризиків в умовах ресурсної та тимчасової обмеженості застосовується програмно-цільове планування. При «зміщенні» поточної господарської та інноваційної діяльності під керівництвом одного суб'єкта управління рівносильне перенесенню ризиків з інноваційної на господарську діяльність, що великою мірою вірогідності загрожує втратою рівноважного стану усією виробничою системою.

Таким чином, в оборонно-промисловій сфері максимальний науково-технічний і економічний ефект досягається тому випадку, коли кожен об'єкт управління знаходиться одночасно під дією:

- органу галузевого управління, що здійснює поточне керівництво господарською діяльністю підприємства і чинить безпосередній вплив на формування його економічної, фінансової, технічної, енергетичної, соціальної, кадрової політики і т. д.;

- органів управління конкретними проектами, в реалізації яких бере участь цей суб'єкт господарювання, в частині здійснення науково-дослідних, науково-конструкторських, дослідно-технологічних робіт, підготовки виробництва конкретних виробів, їх серійного випуску в пев-

ній кількості і в певний період часу, недопущення можливих фінансових розривів шляхом своєчасного кредитування тощо [1].

Еволюція оборонно-промислової сфери за роки незалежності наочно демонструє, що в ході нескінченних експериментів характерні для ОПК форми організації і методи управління стали загальнопромисловими. Це завдало непоправну шкоду для життєдіяльності. Навіть крайня реформаторська новація, створення ДК «Укроборонпром», залишає за собою цілу низку питань, які не вирішені до сьогодні.

**Формулювання цілей.** По-перше, існуюча практика формування основних аспектів політики ОПК виключно в надрах виконавчої гілки є глибоко помилковою. Події останнього часу доводять, що такого роду проблеми все ж таки відносяться до компетенції Президента України, як гаранта суверенітету і територіальної цінності країни.

Подібна постановка питання вимагає абсолютно інших акцентів в здійсненні політики ОПК, формуванні та виконанні державного оборонного замовлення, організації військово-технічної співпраці та експортно-імпортової діяльності. Мова йде про зміни в існуючій ідеології побудови системи безпеки держави в цілому та її сектору оборони і безпеки зокрема. Це створює необхідність:

- внесення нових законодавчих ініціатив від гаранта Конституції і лояльного відношення з боку законодавчої гілки влади;

- формулювання Президентом України конкретних завдань з технічного переозброєння української армії з урахувань ресурсних та тимчасових обмежень;

- найрішучих дій Кабінету Міністрів України з реалізації вказаних завдань.

По-друге, наступним кроком повинні стати структурні перетворення ОПК України.

Аналіз основних принципів функціонування оборонної промисловості в провідних світових державах показує, що реалізувати існуючі системні особливості та закономірності діяльності ОПК в адміністративній системі координат, в той час, коли в суспільстві панують ринкові економічні відносини, не вдається. Такі спроби за роки незалежності України лише звели зміст керівництва оборонною промисловістю до рівня управління загально громадськими галузями. Єдина можливість врегулювання цих протиріч існує в переході до управлінських принципів, побудованих на акціонерних залежностях. Це спричинить:

- істотні зміни механізмів управління державною власністю;

- значний перерозподіл управлінських функцій між складовими елементами ОПК;

- відкриття широких можливостей агрегування підприємств в інтегральні науково-виробничі структури різного типу, у тому числі за участю банківського капіталу.

По-третє, завершальним етапом реформування ОПК України має стати трансформація самих оборонних підприємств в частині переходу на сучасні принципи організації господарської діяльності, з яких, в першу чергу, слід зазначити:

- всляке посилення її інноваційної складової;

- приведення в оптимальний стан експериментальної та виробничої бази оборонних підприємств, їх реорганізація та реструктуризація;

– впровадження прогресивних методів організації дослідницького і виробничого процесу на основі корпоратизації оборонних підприємств і переходу до системи господарювання, що заснована на акціонерній формі власності.

**Виклад основного матеріалу.** 24 травня 2017 року Кабінет міністрів України затвердив Державну цільову програму реформування та розвитку ОПК України на середньострокову перспективу. Це визначальний крок для української оборонної промисловості, адже вона отримала комплексний план проведення системної реформи на найближчі п'ять років.

Імплементация положень Програми торкнеться усіх складових процесу управління ОПК – від інституційного та нормативно-правового забезпечення до розвитку міжнародного співробітництва та експортного потенціалу.

В рамках Програми передбачається реалізувати заходи, спрямовані на забезпечення фінансового оздоровлення підприємств, інтеграцію науки та виробництва, спрощення процедур моніторингу та аналізу завдяки автоматизації управлінських процесів. Крім того, Програма містить заходи зі створення та оновлення виробничих потужностей підприємств ОПК за галузевим принципом, що дозволяє впроваджувати державні галузеві програми, такі як Державна цільова програма створення та освоєння виробництва боєприпасів та продуктів спеціальної хімії, прийнята урядом у березні 2017 року.

Програма знаходиться під грифом «таємно», тому ознайомитись з її текстом не можна. Проте підготовлено план Інституційних заходів Державної програми реформування та розвитку ОПК на 2017 рік, що не має гриф обмеженого доступу [5].

**Висновки з даного дослідження.** Поглиблений техніко-економічний аналіз господарської діяльності оборонних підприємств, ретельне вивчення організації дослідницького та виробничого процесів в оборонно-промисловій сфері призводить до важливого висновку про наявність в неї відмітних функціональних особливостей, які є невід'ємною частиною образу життєдіяльності ОПК, його культури господарювання на усіх ієрархічних рівнях.

До таких особливостей слід віднести:

1. технологічні особливості:
  - інноваційний характер розробки нових зразків озброєння та військової техніки;
  - застосування унікальних наукомістких видів технології та матеріалів, невідомих у цивільній промисловості;
  - широке використання вузькоспеціалізованого устаткування;
  - наявність вузькоспеціалізованого та висококваліфікованого науково-технічного персоналу;

– висока доля ручної, але високо складної роботи;

– перевага одиничного та дрібносерійного виробництва;

– тривала стадія та висока вартість підготовки виробництва;

– висока питома вага в трудомісткості виготовлення продукції випробувань, перевірочних та контрольних операцій;

2. управлінські особливості:

– висока питома вага управлінського персоналу в структурі трудових ресурсів;

– підвищена міра ризиків, властива інноваційній діяльності, небезпека її зміщення з іншими видами діяльності і перенесення на них ризиків:

– посилені системи контролю продукції;

– специфічні методи збуту продукції усередині країни і за її межами;

– специфічний характер управління маркетингом;

3. фінансово-економічні особливості:

– великі розміри первинних інвестицій, необхідних для початку діяльності в оборонно-промисловій сфері;

– подовження термінів окупності інвестицій в порівнянні з іншими галузями промисловості, які, в основному, орієнтовані, на задоволення еластичних проектів ринку, тобто на проекти, які швидко окупаються;

– значна доля доданої вартості, що створюється не за допомогою виробничих чинників, а за рахунок інноваційної діяльності;

– велика питома вага постійних витрат в загальній собівартості продукції, що випускається;

– повсюдна практика поетапних платежів при виконанні замовлення;

– нетрадиційні форми кредитування, які є наслідком специфічного відношення вартості виконаного замовлення і величиною активів підприємства-виконавця з точки зору застосування заставного права;

– специфічні методи оподаткування, визначувані тривалістю дослідницького та виробничого циклу;

– значна різниця між внутрішніми та експортними цінами на один і той же виріб;

– особливі резерви фінансових коштів, необхідні для участі в конкурентних торгах, залучення посередників на зовнішньому ринку.

Таким чином, відмінність ОПК від інших галузей якраз і полягає в тому, що навіть у рамках одного виробничого циклу усі ці особливості проявляються одночасно і комплексно. Це наділяє оборонну промисловість цілим рядом специфічних якостей, що дозволяє розглядати її в ролі найважливішого і відносно самостійного суб'єкта в макроекономічній системі держави, який вимагає застосування індивідуальних властивих організаційних форм і методів управління.

## Список літератури:

1. Центр дослідження армії, конверсії та роззброєння [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.defence-ua.com>
2. Офіційний сайт ДК «Укроборонпром» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukroboronprom.com.ua>
3. Результати діяльності концерну «Укроборонпром»: 2015 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukroboronprom.com.ua>
4. Результати діяльності концерну «Укроборонпром»: 2016 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukroboronprom.com.ua>

5. Інституційні заходи Державної програми реформування та розвитку ОПК на 2017 рік [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.kmu.gov.ua/control/publish/article?art\\_id](http://www.kmu.gov.ua/control/publish/article?art_id)

**Матвишин Е.Г., Оцабрик И.И.**

Львовский региональный институт государственного управления  
Национальной академии государственного управления при Президенте Украины

## **РЕФОРМИРОВАНИЕ ВОЕННО-ПРОМЫШЛЕННОГО КОМПЛЕКСА УКРАИНЫ: КЛЮЧЕВЫЕ ПРОБЛЕМЫ**

### **Аннотация**

Обозначено ключевые проблемы реформирования военно-промышленного комплекса Украины. Сделан анализ мирового рейтинга производителей вооружения на 2017 год аналитического издания Defense News. Исследованы результаты деятельности Государственного Концерна «Укроборонпром» за 2014–2016 годы. Изучено особенности и отличия от других отраслей и вынесено предложения по плану и последствий его реформирования.

**Ключевые слова:** реформирование, военно-промышленный комплекс, государственный военный заказ, вооружение и военная техника, импорт, экспорт, модернизирование.

**Matvuishin E.G., Otsabryk I.I.**

Lviv Regional Institute of Public Administration  
of the National Academy of Public Administration under the President of Ukraine

## **REFORM OF THE UKRAINIAN DEFENSE-INDUSTRIAL COMPLEX: KEY PROBLEMS**

### **Summary**

The key problems of reforming the defense industry of Ukraine are determined. World ranking of arms manufacturers in 2017 of analytical publishing Defense News are analyzed. The results of activity of The State Concern «Ukroboronprom» during 2014–2016 are investigated. The features and differences from other sectors were studied and proposals for the plan of its reforming and their consequences were made.

**Keywords:** reforming, defense-industrial complex, state defense order, weaponry and military equipment, e-procurement, import, export, modernization.