

DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2020-4-80-94>

УДК 342.922

Бондаренко О.С., Пилипенко Є.С.  
Сумський державний університет

## ДО ПИТАННЯ ПРО ШЛЯХИ ОПТИМІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ДЕРЖАВНОГО КОНЦЕРНУ «УКРОБОРОНПРОМ»

**Анотація.** 10 років тому, у результаті адміністративної реформи 2010-2011 років, було створене потужне об'єднання фінансово-промислових кампаній, багатопрофільних підприємств різних галузей оборонної промисловості України. Об'єднання мало вигляд Державного концерну «Укроборонпром». Формування концерну повинно було створити умови для організації в оборонно-промисловому комплексі України єдиного інноваційного циклу «наука-техніка-технології-виробництво-реалізація». До складу концерну увійшли наукові та промислові підприємства дев'яти оборонних галузей промисловості, а саме: авіаційної промисловості, суднобудівної промисловості, оборонної промисловості (наукові установи і підприємства, які забезпечують створення, виробництво, ремонт, модернізацію та утилізацію озброєння і військової техніки), радіоелектронної промисловості, галузей приладобудування і засобів зв'язку, боеприпасної галузі, галузі спеціальної хімії. Головними принципами діяльності концерну повинні бути надійність, пасіонарність, інноваційність, результативність, відкритість та прозорість. Саме цих постулатів не вистачало в ситуації, що склалася в оборонній промисловості до переходу на ринкові відносини в управлінні оборонно-промислового комплексу та створення Державного концерну. Наразі, в рамках концерну, «відбувається втілення у життя» багатьох реформ. Зокрема, створюються вертикально та горизонтально інтегровані науково-виробничі об'єднання за галузевим принципом, так звані кластери. В майбутньому, це дозволить вдосконалити систему управління підпорядкованими підприємствами, створити максимально можливі замкнуті технологічні цикли виробництва озброєння, військової та спеціальної техніки, продукції цивільного призначення та подвійного використання. Але, ситуація, на момент сьогодні, залишає бажати кращого: «Укроборонпром» потерпає від численних проблем, серед яких: не кваліфікованість кадрового забезпечення, заборгованість окремих підприємств, корупція, відсутність інвесторів та бюрократія. Державний концерт оточений численними чутками про реформацію, реструктуризацію та оптимізацію. Авторам наукової статті вдалося сформулювати та висловити новітні ідеї по перетворенню механізму роботи оборонної системи країни. Також, у статті здійснене дослідження зарубіжного досвіду, у контексті прикладу злагодженої роботи оборонної сфери.

**Ключові слова:** Державний концерн «Укроборонпром», оборонно-промисловий комплекс України, реформа, оптимізація, корпорація, корпоратизація, бюрократія.

Bondarenko Olha, Pylypenko Yehor  
Sumy State University

## TO THE QUESTION ON WAYS TO OPTIMIZE THE ACTIVITY OF THE STATE CONCERN "UKROBORONPROM"

**Summary.** 10 years ago, as a result of the administrative reform of 2010-2011, a powerful unification of financial-industrial campaigns, multidisciplinary enterprises of various defense industries of Ukraine was created. The merger was like the state concern "Ukroboronprom". The formation of the concern was to create conditions for the organization of a single innovation cycle "science-technology-production-realization" in the defense-industrial complex of Ukraine. The group includes scientific and industrial enterprises of nine defense industries, namely: aviation industry, shipbuilding industry, defense industry (scientific institutions and enterprises providing creation, production, repair, modernization and utilization of weapons and military equipment), radio-electronic industries, instrumentation and communications, ammunition, specialty chemistry. The main principles of the concern should be reliability, passion, innovation, efficiency, openness and transparency. These postulates were not enough in the situation in the defense industry before the transition to market relations in the management of the defense-industrial complex and the creation of the State Concern. Many reforms are currently being implemented within the Group. In particular, vertically and horizontally integrated industry-based associations, the so-called clusters, are created. In the future, this will improve the management system of subordinate enterprises, create the maximum possible closed technological cycles of production of weapons, military and special equipment, civilian products and dual use. However, the situation at the moment leaves much to be desired: Ukroboronprom suffers from numerous problems, including: lack of staffing skills, indebtedness of individual enterprises, corruption, lack of investors and bureaucracy. The state concert is surrounded by numerous rumors of reformation, restructuring and optimization. The authors of the scientific article were able to formulate and express new ideas on transforming the mechanism of work of the country's defense system. Also, the article examines foreign experience in the context of a coordinated defense work.

**Keywords:** State concern "Ukroboronprom", defense-industrial complex of Ukraine, reform, optimization, corporation, corporatization, bureaucracy.

**Постановка проблеми.** «Укроборонпром» має вигляд Державного концерну, тобто, є уповноваженим суб'єктом господарювання з управління об'єктами державної власності

в оборонно-промисловому комплексі, який здійснює управління в таких сегментах оборонної промисловості, як авіація, виробництво бронетанкової техніки та двигунобудування, вироб-

ництво спеціальних засобів, високоточної зброї та боеприпасів, кораблебудування.

Як відомо, основною перевагою концерну є концентрація фінансових і інших ресурсів усіх учасників об'єднання. Звичайно, ті кошти, які генерують підприємства Державного концерну «Укроборонпром» в економіку країни, важливі. Не треба забувати, що існування концерну це і нові робочі місця, нові технології. А в умовах війни на сході ще й стратегічний ресурс для ремонту радянської техніки.

Але валютні надходження в Україну можуть значно зрости, якщо уряд лібералізує експорт та імпорт військових товарів. Перепоною в цьому виступає бюрократія, де особливе місце посідає ДК «Укроборонпром», який виступає посередником між національним експортером та іноземним замовником у вигляді комісонера, що породжує додаткові корупційні ризики. Таке жорстке й непрозоре регулювання заважає вітчизняним підприємцям конкурувати на міжнародних тендерах, змушує приватних виробників переносити свої потужності і податки в сусідні країни Європейського Союзу.

Дан, та інші факти діяльності зовсім негативно впливають на всю оборонну сферу країни.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Питання поліпшення ефективності роботи державного концерну «Укроборонпром» у своїх наукових працях висвітлювали такі вчені, як Шевцов А., Боднарчук Р., Буртянський П., Каневський Г. та інші.

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми.** Авторам статті вдалося зробити комплексний аналіз оборонно-промислового комплексу України. Розглянути його структуру, як в цілому, так і кожний елемент зокрема. Звичайно, увага було зосереджена на Державному концерні «Укроборонпром». Автори висловили припущення про реструктуризацію концерну, перехід до корпоративного управління, що повинно покращити злагодженість роботи кожного підприємства.

**Мета статті.** Стаття має на меті окреслення шляхів до оптимізації роботи як Державного концерну «Укроборонпром» зокрема, так і оборонно-промислового комплексу України в цілому.

**Виклад основного матеріалу.** Оборонно-промисловий комплекс України представляє собою сукупність науково-дослідних, випробувальних організацій і виробничих підприємств, які виконують розробку, виробництво і постановку на озброєння військової та спеціальної техніки, спорядження, боеприпасів як для збройних сил України, так і на експорт.

Важливим етапом в історії оборонно-промислового комплексу України (ОПК) є 2010 рік, коли у результаті адміністративної реформи був створений Державний Концерн «Укроборонпром». На момент створення Державного концерну, ситуація, що склалась в оборонній промисловості, характеризувалась недостатньою ефективністю управління державною власністю із застосуванням командно-адміністративних методів, розпорошеністю підприємств між цілою низкою органів управління, а також не завжди доцільним розподілом і використанням бюджетних коштів. Це стало основним аргументом,

щодо необхідності переходу до ринкових методів управління в ОПК.

В результаті, переважна більшість підприємств оборонної галузі були передані в управління Державному господарському об'єднанню – Державному концерну «Укроборонпром». Під одним керівництвом були об'єднані підприємства з проектування, виробництва та реалізації оборонної продукції як для внутрішніх потреб, так і на зовнішньому ринку. Перед ДК «Укроборонпром» були поставлені важливі завдання, серед яких: повне задоволення потреб ЗСУ та інших військових формувань в новітніх зразках озброєння, здійснення модернізації, ремонту та утилізації; зміцнення міжнародного авторитету України за рахунок розширення ринків збуту конкурентоздатної продукції ОПК (зростання експорту озброєнь та валютних надходжень); підвищення ролі вітчизняного ОПК у соціально-економічному розвитку країни [6].

Станом на 2020 рік на ДК «Укроборонпром» чекають масштабні зміни у структурі, що має на меті вагому оптимізацію роботи. Викорінення таких факторів, як не кваліфікованість кадрового забезпечення, заборгованість окремих підприємств, корупція, відсутність інвесторів та бюрократія.

Кожна проблема, вказана вище, завдає численної шкоди як концерну зокрема, так і державі в цілому. Не має таємниці, що підприємства ДК «Укроборонпром» щороку генерують важливі гроші для економіки країни (за даними щорічного звіту відомо, що в період з 2014-2017 рр. «Укроборонпром» уплатив в державну казну 12,4 мільярдів гривень) [2]. Також, окрім грошей, створюються нові робочі місця, відбувається розвиток нових технологій, реставрація радянської техніки, що є важливим, беручи до уваги події на сході. Але, надходження можуть зрости, якщо уряд лібералізує експорт та імпорт військових товарів та техніки, як для державних, так і для приватних виробників.

Для прикладу, основним органом, який контролює експорт та імпорт військових товарів в Україні, є Державна служба експортного контролю України (ДСЕК). Це сервісна служба, яка повинна роз'яснювати українським та іноземним виробникам зброї особливості вітчизняного законодавства. В епоху оцифровування, або, як зараз популярно говорити – «діджиталізації», достатньо зайти на портал даної служби, щоб побачити повний перелік паперових дозволів для експорту та імпорту військових товарів. Перелік настільки вагомий, що викликає неабиякі складнощі з розумінням всього процесу, а, як показує недавня практика, цей процес може бути і неправомірно коштовним [3].

Наразі, Подільський суд столиці уже три роки слухає справу Сергія Головатого, колишнього начальника відділу державної експертизи міжнародних передавань товарів подвійного використання, який за право експортувати гільзи до двигунів внутрішнього згорання вимагав у приватного виробника 250 тисяч доларів США.

До слова, військові товари бувають різними. Є товари тільки військового призначення, а є товари подвійного використання, які також можна застосовувати в мирному житті: будівництві, агросекторі, цивільній авіації.

Згадана ДСЕК видає дозволи на торгівлю обома групами товарів.

Щоправда, крім Держекспортконтролю, є інші органи, від яких залежить, чи продасть щось український виробник за кордон. Додатково документи погоджують Міністерство оборони, СБУ та служба розвідки.

В окремих випадках дозволи розглядаються на Міжвідомчій комісії з політики військово-технічного співробітництва та експортного контролю. Наприклад, Служба безпеки перевіряє, чи немає за підприємством сумнівного шлейфу порушень законодавства у сфері експортного контролю чи державної таємниці.

Міністерство оборони ознайомлюється з переліком та властивостями військових товарів, які повинні йти на експорт, і підтверджує, що ці товари в даний час не потрібні для заходів оборони. Збір усіх дозволів затягується на місяці, що породжує додаткові можливості для корупції [5].

Особливе місце в бюрократії посідає державний концерн «Укроборонпром». Він виступає посередником між національним експортером та іноземним замовником у вигляді комісіонера, що породжує додаткові корупційні ризики [3].

Саме у спеціальних експортерів «Укроборонпрому» державні та приватні виробники військових товарів повинні замовляти послуги експортно-імпортних комерційних операцій. Також із структурами «Укроборонпрому» підприємці вимушені погоджувати остаточну ціну товару для іноземного замовника.

Таке жорстке й непрозоре регулювання заважає вітчизняним підприємцям конкурувати на міжнародних тендерах, змушує приватних виробників переносити потужності і податки в сусідні країни Європейського Союзу.

Олександр Носов, власник компанії «Дніпророспецтех», яка спеціалізується на виробництві запчастин для промислового обладнання, дорожньої спеціальної техніки та шасі для БТР. Дана компанія поставляє продукцію у країни ЄС. Олександр Носов вже частково переніс виробництво у Польщу саме через національні бюрократично-корупційні обмеження. За його словами, він такий не один. Українські виробники спеціальних товарів, зрозумівши, що змін на ринку не буде, почали активно переводити виробництво в інші країни: Польщу, Чехію, Болгарію. Сусідні країни мають очевидні переваги.

Наприклад, у Польщі, щоб стати експортером спеціальних та військових товарів, достатньо мати керівником компанії поляка віком понад 30 років. Він повинен пройти профільні курси на знання законодавства, скласти спільний іспит Міноборони та МВС, пройти співбесіду з працівником служби безпеки. Після цього компанія отримує «концесію» – аналог української безтермінової ліцензії на право міжнародної торгівлі без будь-яких посередників. Усі процеси відбуваються у режимі «онлайн», а очікування ліцензії триває не більше десяти днів, розмитнення проходить без виходу з офісу.

Звідси постає гучне запитання про необхідність існування Державного Концерну «Укроборонпром».

Ми впевнені, що ця система точно не повинна передбачати існування концерну у тому вигляді, у якому він існує зараз. «Укроборонпром»

влаштований такий чином, що він не виробляє зброю. Це роблять державні оборонні підприємства – його учасники, яких концерн контролює і формують для них загальну політику. І одночасно сам є господарюючим суб'єктом, майно якого відокремлено від майна підприємств учасників. Гарним прикладом даної ситуації є податкова, яка веде бізнес спільно з платниками податків. Питання про можливість існування даного симбіозу є риторичним.

Формально, «Укроборонпром» контролює Кабінет Міністрів України. Але, як колегіальний орган, він не може це робити в постійному режимі. Крім того, він призначає тільки двох з п'яти членів Наглядової Ради – вищого органу концерну. Решту, як і генерального директора ДК «Укроборонпром», призначає Президент. Знову бачимо зручні можливості, створені системою, для корупції [1].

На нашу думку, ДК «Укроборонпром» має зосередити свої зусилля на корпоратизації. Це передбачає створення заходів з покращення корпоративного управління компаній разом зі створенням потужних корпорацій всередині концерну, які зможуть діяти самостійно, в тому числі розпоряджатися своїми активами, залучати менші коштовне фінансування для свого розвитку.

Звичайно, корпоратизація передбачає акціонування [4].

Станом на 2020 рік, 43 підприємства Державного Концерну мають, в загальному рахунку, 1,5 мільярди гривень заборгованості. Задля уникнення ліквідації даних об'єктів, розумним буде рішення, щоб прибуткове підприємство надавало підтримку та додаткове фінансування «підприємству-невдачі». Ми впевнені, що це надважлива та раціональна частина загального розвитку оборонної сфери.

Ми впевнені, що даний крок, дозволить ДК «Укроборонпром» працювати тільки в інтересах держави.

Хочемо акцентувати увагу на тому, що будь-яке підприємство повинне працювати ефективно, бути чимось схожим на бізнес-сферу. Головна мета будь-яких перетворень (будь-то перехід до корпоративного управління концерну, перетворення в холдинг, або зовсім ліквідація) – зробити компанію (у нашому випадку цілу галузь) надійною та конкурентоздатною, як всередині країни, так і на зовнішніх ринках.

Потрібно розуміти, що всі запропоновані нами вище кроки не є панацеєю. Їх ефективність істотно залежить від якості реалізації, яка в Україні традиційно «кульгає». Від здатності політиків, державного апарату, експертів, ЗМІ скористатися новими можливостями для росту ефективності українського оборонно-промислового комплексу. Від політичної волі влади.

Втім, завжди краще невпевнені кроки в правильному напрямку, ніж швидкий біг по низхідній спіралі.

**Висновки і пропозиції.** Підсумовуючи викладене, слід зазначити, що Державний концерн «Укроборонпром» перебуває у важкому стані та потребує реформації.

Не кваліфікованість кадрового забезпечення, заборгованість окремих підприємств, корупція, відсутність інвесторів та бюрократія призвели до того, що майбутнє існування «Укроборонпрому» викликає питання.

На нашу думку, глобальна реформація зможе змінити ситуацію, що склалася.

Керівництву українського оборонно-промислового комплексу необхідно звернути увагу на європейські країни, бо, як ми встигли переконалися, зарубіжні країни у цьому аспекті досягли більш вагомих здобутків.

Щодо майбутнього існування ДК «Укроборонпром», ми вважаємо, концерн повинен зо-

середити свої зусилля на корпоратизації. Це передбачає створення заходів з покращення корпоративного управління кампаній разом зі створенням потужних корпорацій всередині концерну, які зможуть діяти самостійно, в тому числі розпоряджатися своїми активами, залучати менш коштовне фінансування для свого розвитку. Звідси, і нові робочі місця, збільшення надходжень у державний бюджет.

### Список літератури:

1. Буртянський П. Коррупція в «оборонке» и как с нейлучшеборотся. УкраинаКриминальная. 2019. URL: <http://cripo.com.ua/processes/korruptsiya-v-oboronke-i-kak-s-nej-luchshe-borotsya/> (дата звернення: 14.04.2020).
2. УкрОборонПром Державний концерн. «Укроборонпром» забезпечив 100% виконання держоборонзамовлення. URL: <https://ukroboronprom.com.ua/uk/bez-rubryky/ukroboronprom-zabezpechuv-100-vykonannya-derzhoboronzamovlennya.html> (дата звернення: 14.04.2020).
3. Каневський Г. Почему производители оружия бегут из Украины. Економічна правда. 2019. URL: <https://www.epravda.com.ua/rus/publications/2019/04/4/646681/> (дата звернення: 10.04.2020).
4. Секретар РНБО Олександр Данилюк розповів про реформування «Укроборонпрому». Радіо Свобода. 2019. URL: <https://www.radiosvoboda.org/a/news-danyliuk-ukroboronprom/30152696.html> (дата звернення: 13.04.2020).
5. Михненко А. Оборонный срез – 2012. Экспорторужия и оборонный комплекс Украины. 2013. № 1–2. С. 11–19.
6. Шевцов А.І., Боднарчук Р.В. Актуальні проблеми реструктуризації оборонно-промислового сектору економіки України. *Збірник Національного інституту стратегічних досліджень*. 2013. № 2. С. 127–134.

### References:

1. Burtyans'kyu, P. (2019). Korruptsiyya v «oboronke» y kak s neyluchsheborot'sya. UkraynaKrymylnal'naya. URL: <http://cripo.com.ua/processes/korruptsiya-v-oboronke-i-kak-s-nej-luchshe-borotsya/> (accessed: 14.04.2020).
2. UkrOboronProm Derzhavnyy kontsern. «UkrOboronprom» zabezpechuv 100% vykonannya derzhoboronzamovlennya. URL: <https://ukroboronprom.com.ua/uk/bez-rubryky/ukroboronprom-zabezpechuv-100-vykonannya-derzhoboronzamovlennya.html> (accessed: 14.04.2020).
3. Kanyevs'kyu H. Pochemu proyzvodytely oruzhyya behut yz Ukrayny. Ekonomichna pravda. 2019. URL: <https://www.epravda.com.ua/rus/publications/2019/04/4/646681/> (accessed: 10.04.2020).
4. Sekretar RNBO Oleksandr Danylyuk rozpoviv pro reformuvannya «UkrOboronpromu». Radio Svoboda. 2019. URL: <https://www.radiosvoboda.org/a/news-danyliuk-ukroboronprom/30152696.html> (accessed: 13.04.2020).
5. Mykhnenko, A. (2013). Oboronnyysrez – 2012 [Defense Slice 2012]. *Eksportoruzhyya y oboronnyy kompleks Ukrayny*, no. 1–2, pp. 11–19.
6. Shevtsov, A.I., & Bodnarchuk, R.V. (2013). Aktual'ni problemy restrukturyzatsiyi oboronno-promyslovoho sektoru ekonomiky Ukrayny [Actual problems of restructuring the defense industry sector of the Ukrainian economy]. *Zbirnyk Natsional'noho instytutu stratehichnykh doslidzhen'*, no. 2. pp. 127–134.