

РОЗДІЛ 2. ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ  
НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМРЕФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВ ОБОРОННОЇ ГАЛУЗІ  
В КОНТЕКСТІ ПОСИЛЕННЯ ЕКОНОМІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ УКРАЇНИREFORMING AND DEVELOPMENT OF DEFENSE ENTERPRISES  
IN THE CONTEXT OF THE ECONOMIC POTENTIAL OF UKRAINE

*У статті розглянуто проблемні питання посилення економічного потенціалу України шляхом реформування та розвитку підприємств оборонної галузі, висвітлено організаційно-правові та економічні чинники, які стримують розвиток оборонно-промислового комплексу (ОПК), причини недостатньо ефективного військово-технічного співробітництва України з іноземними державами. В рамках Державної цільової програми реформування та розвитку оборонно-промислового комплексу до 2021 року запропоновано в основу реформування та розвитку підприємств оборонної галузі України покласти заходи, спрямовані на реструктуризацію, реорганізацію і корпоратизацію підприємств; забезпечення фінансового оздоровлення підприємств; імпортозаміщення; інтеграцію науки та виробництва; вдосконалення системи стандартизації, уніфікації та управління якістю продукції; кадрове забезпечення підприємств ОПК.*

**Ключові слова:** воєнне кейнсіанство, економічний потенціал, підприємства оборонної галузі, кластеризація, корпоратизація, фінансове оздоровлення, інвестиції, імпортозаміщення.

*В статье рассмотрены проблемные вопросы усиления экономического потенциала Украины путем реформирования и развития предприятий оборонной отрасли, освещены организационно-правовые и экономические факторы, которые сдерживают развитие оборонно-промышленного комплекса (ОПК), причины недостаточно эффективного военно-технического сотрудничества (ВТС) Украины с иностранными государствами. В рамках Государственной целевой программы реформирования и развития оборонно-промышленного*

*комплекса до 2021 года предложено в основу реформирования и развития предприятий оборонной отрасли Украины положить меры, направленные на реструктуризацию, реорганизацию и корпоратизацию предприятий; обеспечение их финансового оздоровления; импортозамещение; интеграцию науки и производства; совершенствование системы стандартизации, унификации и управления качеством продукции; кадровое обеспечение предприятий ОПК.*

**Ключевые слова:** военное кейнсианство, экономический потенциал, предприятия оборонной отрасли, кластеризация, корпоратизация, финансовое оздоровление, инвестиции, импортозамещение.

*The problematic issues of strengthening Ukraine's economic potential through reforming and developing defense industry enterprises are considered, organizational and legal and economic factors that restrain the development of the defense industry, the reasons for the inadequate military-technical cooperation of Ukraine with foreign states are highlighted. In the framework of the State Targeted Program for Reforming and Developing the Defense Industrial Complex, it was proposed to put measures, aimed at: restructuring, reorganizing and corporatizing enterprises, as a basis for reforming and developing defense industry enterprises in Ukraine until 2021; ensuring their financial recovery; import substitution; integration of science and production; improvement of the system of standardization, unification and quality management of products; staffing of defense industry enterprises.*

**Key words:** military Keynesianism, economic potential, enterprises of the defense industry, clusterization, corporatization, financial recovery, investments, import substitution.

УДК 339.9(477)

**Бегма В.М.**

доктор економічних наук, доцент,  
головний науковий співробітник  
Національний інститут стратегічних  
досліджень

**Шемаєв В.М.**

доктор військових наук, професор,  
головний науковий співробітник  
Національний інститут стратегічних  
досліджень

**Толок П.О.**

аспірант відділу фінансової безпеки  
Національний інститут стратегічних  
досліджень

**Постановка проблеми.** В умовах гібридної агресії з боку РФ особливого значення для України набуває загальна проблема досягнення балансу: з одного боку, забезпечення обороноздатності країни, з іншого боку, обґрунтування витрат на потреби оборони та розвиток підприємств ОПК, які б не були надмірним тягарем для економіки держави, а, навпаки, сприяли б її економічному зростанню.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Аналіз робіт, в яких започатковано розв'язання цієї проблеми, свідчить про те, що дослідження у воєнно-економічній сфері здійснювали В. Горбулін, В. Бадрак, О. Величко, В. Горовенко, Б. Демідов, С. Згурець, І. Іванова, О. Свергунов, В. Тютюнник,

М. Шевцов, А. Шевцов, В. Шеховцов, Ю. Шимов та інші науковці [1–8].

Водночас потребує наукового обґрунтування низка проблемних питань, які залишаються не врегульованими, що пов'язані з досягнення балансу між забезпеченням потрібного рівня економічного та фінансового забезпечення обороноздатності країни та можливостями забезпечення економічної стійкості країни та розвитку її економічного потенціалу.

**Постановка завдання. Мета статті** полягає в обґрунтуванні шляхів реформування та розвитку підприємств оборонної галузі України в умовах гібридних загроз.

**Виклад основного матеріалу дослідження.**

Військовий конфлікт на сході України став потужним стресом для її економіки, оскільки низка галузей, пов'язаних зі споживчим ринком, зазнала суттєвих втрат. В цих умовах відновлення воєнного потенціалу України може сприяти зростанню її економіки завдяки зміцненню оборонно-промислового комплексу, розвитку виробництва товарів подвійного використання, а також галузей, орієнтованих на обслуговування армії.

Основною особливістю реалізації військово-технічної політики у 2017 році є запровадження нового механізму трирічного планування державного оборонного замовлення (ДОЗ), що базується на прогнозованості витрат державного бюджету на оборону і є частиною середньострокового економічного планування. Завдяки ухваленню цього рішення підприємства-виконавці оборонного замовлення отримали можливість раціонально планувати завантаження виробничих потужностей, а державні замовники – власні потреби та ресурси. У 2017 році порівняно з попереднім роком було збільшено фінансування потреб державних замовників із загального фонду державного бюджету. Водночас відзначається часткове недофінансування програм з ремонту, модернізації та розробок озброєння, військової і спеціальної техніки.

Ще однією важливою особливістю реалізації військово-технічної політики у 2016–2017 роках став зростаючий внесок у виконання ДОЗ приватних підприємств. За останні роки сформувалися фактично вже рівнозначні за можливостями, але, безумовно, різні за спеціалізацією державний сектор оборонної промисловості (ДК «Укроборонпром», підприємства ДКАУ тощо) та приватний сектор (ПАТ «Мотор Січ», ХК «Укрспецтехніка», корпорація «Таско», НВФ «Адрон», ПАТ «Завод Кузня на Рибальському», ПАТ «АвтоКраз», НВП «Атлон Авіа» тощо). До виконання ДОЗ залучено 134 підприємства ДК «Укроборонпром», 30 підприємств «Ліги оборонних підприємств» та 394 підприємства, які залучені ДК «Укроборонпром» в рамках реалізації програми імпортозаміщення [16]. Згідно з оцінками Міністерства оборони та Міністерства економічного розвитку і торгівлі України серед майже 300 підприємств, які в 2016 році брали участь у виконанні ДОЗ, співвідношення між державними і приватними підприємствами складало приблизно 50% на 50%.

Активне залучення до виконання державного оборонного замовлення (ДОЗ) приватного сектору на основі впровадження механізму державно-приватного партнерства – це новий тренд у формуванні майбутнього обліку оборонно-промислового комплексу України, що реалізує на практиці європейський напрям формування оборонної галузі.

Водночас збільшення видатків на оборону України може привести до дисбалансу між військовим і цивільним секторами економіки, про що свідчить

світовий досвід. Сьогодні багатьма фахівцями вже відкрито визнається, що військові витрати є суттєвим чинником стабілізації американської економіки, причому цю функцію вони виконують протягом десятиліть, хоча це рідко береться до уваги. Особливо відчутною «буферна функція» військового бюджету стає помітною в гострих кризових ситуаціях, коли за його допомогою вдається стримати провал країни у загальноекономічний колапс.

Для України вимушена ремілітаризація економіки теж відкриває суттєві можливості, зумовлені збільшенням виробництва товарів військового призначення та розширенням відповідного експортного потенціалу. У перспективі розвиток військових технологій та їх використання для цивільного сектору здатні забезпечити потужний імпульс економічного зростання і створити низку таких позитивних макроекономічних ефектів.

**1) Пожвавлення розвитку наукового та інноваційного потенціалу національної економіки.** Наукові організації і підприємства вітчизняного ОПК, що створюють наукоємну продукцію не тільки військового, але й подвійного, а також цивільного призначення, здатні зіграти роль локомотиву в освоєнні передових технологій ХХІ століття й у реалізації великих промислових проєктів в інтересах інноваційного розвитку української економіки.

**2) Стимулювання розвитку цивільних галузей вітчизняної промисловості за принципом «ланцюгової реакції» внаслідок збільшення бюджетних видатків на оборону.** Необхідність збереження видатків на оборону на рівні не менше 5% від ВВП через збройну агресію на сході України обумовлює збільшення попиту на продукцію вітчизняного машинобудування та частково компенсує втрати від зниження цінової кон'юнктури під час експорту сировини на зовнішніх ринках.

**3) Активізація імпортозаміщення технологій, послуг, товарів, комплектуючих виробів і матеріалів виробництва Російської Федерації.** Для подолання залежності оборонної промисловості України від імпорту товарів з Російської Федерації ДК «Укроборонпром» ініціював відповідну програму імпортозаміщення, де критична залежність від продукції російського виробництва долається як за рахунок власних можливостей підприємств Концерну, так і через кооперацію промислових підприємств України.

Зазначені можливості отримання позитивних макроекономічних ефектів зумовлюють подальші напрями реформування та розвитку оборонної галузі. Передусім це стосується *нормативно-правового забезпечення діяльності підприємств, залучених до виконання ДОЗ.* У червні 2016 року набув чинності Закон України «Про особливості здійснення закупівель товарів, робіт і послуг для

гарантованого забезпечення потреб оборони»<sup>1</sup>. В ньому визначено особливості здійснення процедур закупівлі товарів, робіт і послуг для гарантованого забезпечення потреб оборони в особливий період, у період проведення антитерористичної операції, у період введення надзвичайного стану, що дасть змогу оптимізувати та значною мірою покращити логістичне забезпечення потреб оборони; у березні 2017 року Кабінетом Міністрів України було затверджено Державна цільова програма виробництва боєприпасів та продуктів спеціальної хімії на період до 2021 року<sup>2</sup>.

На основі положень Державної програми розвитку Збройних Сил України на період до 2020 року, Концепції Державної цільової програми реформування та розвитку оборонно-промислового комплексу України на період до 2020 року та Державної цільової оборонної програми розвитку озброєння та військової техніки на період до 2020 року Кабінет Міністрів України 24 травня 2017 року затвердив Державну цільову програму реформування та розвитку оборонно-промислового комплексу до 2021 року<sup>3</sup>.

Зокрема, передбачається **корпоратизація** підприємств, таких як ДП «Антонов», ДП «Завод 410 ЦА», ДП «Чугуївський авіаційний ремонтний завод», ДП «Дослідно-конструкторське бюро авіації загального призначення», ДП «ВО «Карпати»». 11 травня 2017 року Кабінет Міністрів України вже видав відповідне розпорядження щодо погодження корпоратизації ДП «Антонов» та ДП «Завод 410 ЦА». Для досягнення стратегічних цілей та виконання основних завдань Державної цільової програми реформування та розвитку ОПК планується сформувати *п'ять галузевих кластерів*: кластер авіабудування та авіаремонту; кластер бронетанкової, автомобільної та спеціальної техніки; кластер спеціального приладобудування; кластер високоточного озброєння та боєприпасів; кластер кораблебудування та морської техніки.

Упродовж згаданого вище періоду було вжито заходів, спрямованих на **фінансове оздоровлення** низки оборонних підприємств. Водночас успішна діяльність українського ОПК у ринкових умовах неможлива без залучення значних **фінансових ресурсів**, зокрема через іноземні інвестиції. Залучення інвестиційних, кредитних та інших ресурсів у оборонну промисловість має розглядатися як один з пріоритетних напрямів державної політики.

<sup>1</sup> Про особливості здійснення закупівель товарів, робіт і послуг для гарантованого забезпечення потреб оборони : Закон України // Відомості Верховної Ради (ВВР). – 2016. – № 24. – Ст. 488. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/1356-19>.

<sup>2</sup> Про затвердження Державної цільової програми виробництва боєприпасів та продуктів спеціальної хімії на період до 2021 року : Постанова Кабінету Міністрів України від 29 березня 2017 року № 197-3.

<sup>3</sup> Про затвердження Державної цільової програми реформування та розвитку оборонно-промислового комплексу на період до 2021 року : Постанова Кабінету Міністрів України від 24 травня 2017 року № 366-6.

Світовий досвід провідних країн світу, зокрема країн Центральної та Східної Європи, засвідчує використання ними різноманітних механізмів залучення фінансових ресурсів у оборонну промисловість, а саме:

- створення сприятливих інвестиційних умов через надання пільг та преференцій підприємствам ОПК шляхом прийняття відповідних нормативно-правових актів;

- підтримка співробітництва з іноземними підприємствами, зокрема шляхом створення спільних компаній зі збереженням державного контролю за стратегічними підприємствами (продаж не більше 25–49% акцій);

- активна діяльність на фондових ринках.

Проте сьогодні залучення іноземних (приватних) інвестицій в український ОПК наражається на низку проблем, пов'язаних з недосконалістю нормативно-правового та організаційного забезпечення щодо захисту інтересів інвестора. Наприклад, наявність законодавчих обмежень ускладнює процедуру створення спільних з іноземними партнерами підприємств у сфері ОПК, якщо українське підприємство не підлягає приватизації<sup>4</sup>. Це значно знижує привабливість вітчизняного ОПК для іноземних інвесторів та обмежує їх участь у розвитку науково-промислового потенціалу оборонної промисловості. *Законодавче врегулювання цього питання має стати невідкладним.*

Аналіз діяльності провідних світових виробників зброї показує, що одним з надважливих джерел **залучення інвестицій є фондовий ринок**, а зростання їх капіталізації є одним з базових критеріїв економічного успіху. В Україні цей інструмент інвестування в розвиток ОПК практично не використовується. Основними причинами є переважно державна форма власності українських оборонних підприємств та нерозвиненість фондового ринку України. Для залучення інвестицій в ОПК України через механізми фондових ринків потрібне створення відповідних умов.

Для досягнення визначених цілей необхідно вжити **заходів з реструктуризації** підприємств, ліквідації нерентабельних підприємств або приєднання їх до інших суб'єктів господарювання, реалізації надлишкових потужностей, перепрофілювання основних видів діяльності підприємств тощо. Надалі потрібні активне акціонування оборонних підприємств, впровадження механізмів корпоративного управління зазначеними підприємствами.

В оборонно-промисловій сфері, як правило, для фінансування конкретних проектів об'єднуються навіть інші країни, які зацікавлені в їх реалізації.

<sup>4</sup> Чинним Декретом Кабінету Міністрів України «Про впорядкування діяльності суб'єктів підприємницької діяльності, створених за участю державних підприємств» від 31 грудня 1992 року № 24-92 встановлено обмеження можливості державних підприємств бути засновниками підприємств будь-яких організаційних форм і видів, господарських товариств чи кооперативів.

Тому для реалізації потенціалу українського ОПК потрібно також знайти союзників серед держав (насамперед, нових членів НАТО, зацікавлених у такій оборонній кооперації). Таким союзником може стати, наприклад, Польща, яка є стратегічним партнером України, але наші відносини в оборонно-промисловій сфері сьогодні є досить обмеженими.

Залишаються *проблемні питання прав приватних підприємств на інтелектуальну власність під час виконання ДОЗ*. Приватні підприємства-розробники ОВТ в Україні нині не мають правових гарантій з обов'язкової виплати роялті за власні розробки, зокрема ті, які виконані не за державні кошти. Це не заохочує приватний сектор до інвестицій та інновацій в оборонній промисловості. Вирішення згаданих проблем можливе в рамках корегування Закону України «Про державне оборонне замовлення» або в положеннях нового Закону України «Про створення та виробництво озброєнь і військової техніки».

З метою подолання залежності від імпорту Російської Федерації товарів військового призначення та подвійного використання на державному і корпоративному рівнях створено *Загальнонаціональний реєстр імпортозаміщення та кооперації*. Розробляється нормативно-правова база з функціонування цього реєстру. Згідно з оцінкою експертів програма імпортозаміщення в ОПК України станом на початок 2017 року реалізована на більше ніж 56%, а стосовно основних зразків ОВТ, що включені до державного оборонного замовлення, – на 85%. З урахуванням зазначеного першочерговими кроками у вирішенні проблеми імпортозаміщення є залучення промислового потенціалу вітчизняних підприємств усіх форм власності; підвищення інформаційного забезпечення (формування каталогу продукції (робіт, послуг) для підприємств оборонно-промислового комплексу, а також ознайомлення з Головним каталогом НАТО з логістики (NATO Master Catalogue of References for Logistics); перехід на нові сучасні матеріали та елементну базу під час виробництва нового та модернізації наявного ОВТ; науково-технічне супроводження імпортозаміщення та створення центрів технічної компетенції; підготовка законодавчих ініціатив щодо врегулювання та підвищення ефективності механізмів імпортозаміщення (надання преференцій підприємствам-виробникам, створення спільних підприємств, проведення стандартизації процедур імпортозаміщення); розвиток військово-технічного співробітництва з країнами НАТО та ЄС з метою вирішення питань диверсифікації.

Для реалізації політики *інтеграції науки та виробництва* на базі ДК «Укроборонпром» створено інвестиційну Платформу розвитку інновацій як своєрідний майданчик для об'єднання експертів з оборонних технологій, розробників, авторів

ідей та стартапів, представників інвестиційних фондів і силових відомств. Невід'ємною умовою забезпечення *інноваційного розвитку оборонної промисловості України* є також налагодження тісної співпраці між виробниками військової продукції, її замовниками та науковими організаціями.

Одним зі шляхів залучення додаткових фінансових ресурсів та збільшення інвестиційної привабливості підприємств ОПК України може бути *створення технологічних парків в оборонній галузі*. Основною метою такої форми об'єднання, перш за все науково-виробничого потенціалу держави, є забезпечення швидкої реалізації інноваційних наукових розробок.

З метою впровадження міжнародних стандартів корпоративного управління в оборонну промисловість України започаткована розробка *корпоративної системи стандартизації*.

Сьогодні досить очевидним є те, що без наявності *нової генерації кадрів* з високим рівнем підготовки неможливо забезпечити інноваційний розвиток оборонної промисловості України. Потрібні спеціалісти у сфері розробки та реалізації високотехнологій, які можуть комплексно поєднувати дослідницьку, проектну і підприємницьку діяльність, спрямовану на організацію вискооефективних виробничих структур і здатні створювати конкурентоспроможну продукцію.

**Висновки з проведеного дослідження.** Відновлення втраченого та відтворення нового оборонного потенціалу України сприятимуть розвитку сучасних технологій та їх використанню для цивільного сектору, що забезпечить потужний імпульс економічного зростання і створить низку позитивних макроекономічних ефектів. Розвиток українського ОПК, оновлення його технологічної бази неможливі без значних інвестиційних ресурсів, які можуть залучатися, як показує іноземний досвід, через прямі іноземні інвестиції у різноманітні оборонні проекти, створення спільних підприємств з іноземними компаніями, фондовий ринок, на якому будуть представлені акції наукоємних оборонних підприємств та довгострокове державне оборонне замовлення на продукцію ОПК. Проблемними питаннями інвестиційної діяльності в ОПК є питання про недосконале нормативно-правове та організаційне забезпечення; незадовільний фінансовий стан підприємств і організацій ОПК; поступове, але неухильне відставання від світового рівня розвитку; фізичне та моральне зношення основних фондів підприємств до критичного стану; старіння кадрів оборонних підприємств та організацій. Важливим аспектом підвищення інвестиційної привабливості вітчизняних підприємств є освоєння ними стандартів НАТО. З урахуванням того, що в оборонно-промисловій сфері для фінансування конкретних проектів об'єднуються ті держави, які зацікавлені в їх реалізації, перспективним в ракурсі

євроатлантичного курсу України є залучення інвестицій через створення спільних підприємств з країнами-членами НАТО. В основу створення технологічних парків має бути покладена координація діяльності та співробітництва таких головних ланок, як наука, вища школа, державний сектор, виробництво, приватні компанії, місцеві та регіональні органи управління.

### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Вхідження ОПК України в європейський оборонно-промисловий простір / [В. Горбулін, В. Шеховцов, А. Шевцов] // Стратегічні пріоритети. – 2015. – № 1(34). – С. 5–10.
2. Особливості реформування збройних сил та оборонно-промислових комплексів країн Центральної та східної Європи : аналітичне дослідження / [В. Бадрак, С. Гончаров, А. Міхненко] ; за заг. ред. В. Бадрака. – К. : ЦІАКР, 2014. – 192 с.
3. Бадрак В. Експорт ХХІ: ставки на технології / В. Бадрак // Дзеркало тижня. – 2003. – № 2. – С. 8–13.
4. Бадрак В. Найсекретніший ринок / В. Бадрак // Контракти. – 2003. – № 43. – С. 3–7.
5. Методичний підхід до обґрунтування доцільності модернізації зразків озброєння і військової техніки в рамках військово-технічного співробітництва з іноземними державами / [О. Величко, Б. Демідов, М. Науменко] // Системи озброєння і військова техніка. – 2008. – № 2. – С. 26–29.
6. Свергунов О. Управління експортною політикою у сфері військово-технічного співробітництва в умовах криз: світовий досвід та Україна / О. Свергунов // Стратегічні пріоритети. – 2014. – № 3. – С. 166–176.
7. Бегма В. Перспективи України щодо експорту технологій виробництва товарів військового призначення та подвійного використання як інноваційного напрямку розвитку вітчизняної економіки / В. Бегма, Б. Щеглюк // Проблеми науки. – 2013. – № 12. – С. 21–27.
8. Панасенко Д. Резерви підвищення конкурентоспроможності українського військового бізнесу на світовому ринку озброєнь / Д. Панасенко // Формування ринкових відносин в Україні. – 2008. – № 12 (91). – С. 120–125.