

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ІНСТИТУТ СТРАТЕГІЧНИХ ДОСЛІДЖЕНЬ**

**ПРОБЛЕМНІ ПИТАННЯ ПОЛІТИКИ РЕСТРУКТУРИЗАЦІЇ  
ПІДПРИЄМСТВ І ОРГАНІЗАЦІЙ ОБОРОННО-ПРОМИСЛОВОГО  
СЕКТОРУ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ**

*Аналітична доповідь*

2013



## Зміст

1. Особливості державної політики реструктуризації оборонно-промислового сектору економіки.....	3
1.1. Сучасний стан оборонно-промислового сектору економіки.....	3
1.2. Актуальні проблеми оборонно-промислового сектору економіки.....	4
1.3. Необхідність реструктуризації оборонно-промислового сектору економіки.....	5
1.4. Основні завдання державної політики реструктуризації оборонно-промислового сектору економіки.....	6
2. Стратегічні напрями та основні цілі реструктуризації оборонно-промислового сектору економіки.....	9
2.1. Основні чинники реструктуризації оборонно-промислового сектору економіки.....	9
2.2. Основні цілі політики і напрями реструктуризації оборонно-промислового сектору економіки.....	10
2.3. Державна програма реформування та розвитку ОПСЕ.....	11
3. Формування структури виробничих потужностей.....	15
3.1. Основна мета реструктуризації виробничих потужностей .....	15
3.2. Формування ядра оборонно-промислового сектору економіки.....	16
4. Реструктуризація організаційно-структурних форм виробничих потужностей.....	18
4.1. Можливі форми реструктуризації.....	18
4.2. Можливості моделі корпоратизації оборонних підприємств і організацій.....	19
4.3. Західноєвропейська модель корпоратизації.....	21
4.4. Вибір організаційних форм компаній.....	22
5. Корпоратизація як ключовий чинник реструктуризації оборонно-промислового сектору економіки.....	28
5.1. Основні чинники об'єднання виробничих структур.....	28
5.2. Створення інтегрованих структур як чинник фінансового оздоровлення оборонно-промислового сектору економіки.....	29
5.3. Етапи корпоратизації виробничих структур.....	32
5.4. Перспективи розвитку ОПСЕ України як чинника розвитку національної економіки.....	34
Висновки.....	36
Пропозиції і рекомендації.....	37

## **1. Особливості державної політики реструктуризації оборонно-промислового сектору економіки**

### *1.1. Сучасний стан оборонно-промислового сектору економіки*

Завдання реструктуризації оборонно-промислового сектору економіки (ОПСЕ) України нині актуальне як ніколи. Її необхідність і невідкладність обумовлена змінами політичної ситуації в країні та світі, економічною реформою, що здійснюється в Україні, вимогами національної безпеки і Воєнної доктрини, які передбачають підтримку і розвиток науково-виробничої бази ОПСЕ з метою розробки і виробництва сучасних систем озброєння і військової техніки (ОВТ). Всі ці вимоги впливають з пріоритетів розвитку України як незалежної держави.

Стара організаційно-структурна форма ОПСЕ і його механізми управління є серйозною перешкодою на шляху інтеграції вітчизняної оборонної промисловості в міжнародні структури і в чималій мірі зумовлюють: незавантаженість оборонних підприємств і організацій, неможливість створення замкнутих технологічних циклів виробництва ОВТ, їх низьку прибутковість, високий рівень заборгованості підприємств ОПСЕ.

Структура ОПСЕ нині є незбалансованою з потребами національної безпеки і оборони країни, має малу частку технологічно замкнутих виробництв основних видів ОВТ, залежить від критичного імпорту сировини, матеріалів та комплектуючих. Вона не відповідає реаліям сьогодення і не направлена на реалізацію її основних цілей, а саме:

- досягнення стабільного і ефективного виконання державного оборонного замовлення (ДОЗ);
- забезпечення ефективного використання науково-технічного і технологічного потенціалу оборонних підприємств і організацій, а також інших галузей промисловості в інтересах національної безпеки та оборони країни;
- забезпечення робіт і надання послуг військово-технічного характеру;

- підвищення якості і конкурентоспроможності продукції оборонного призначення у відповідності до вимог забезпечення обороноздатності Збройних Сил України (ЗСУ);
- проведення ефективної конверсії і структурної перебудови надлишкових потужностей підприємств і організацій оборонної промисловості;
- забезпечення сприятливих умов для самостійного функціонування і розвитку підприємств і організацій оборонного сектора економіки в умовах ринкових перетворень.

Науково-технічний і виробничий потенціал ОПСЕ характеризується наявністю неринкового сектора економіки, недосконалістю механізмів управління, невідповідністю відносин власності ринковим умовам. В зв'язку з цим актуальною і важливою для держави є проблема структурної перебудови ОПСЕ, основною метою якої є забезпечення його стабільно безбиткового і конкурентоспроможного стану шляхом активізації його внутрішніх резервів, структурних перетворень і впровадження сучасних інформаційних та управлінських технологій.

В умовах інтеграційних процесів України до світової економічної системи актуальним стає не тільки збільшення фінансових потоків в ОПСЕ, але і зростання його капіталізації. В зв'язку з цим держава повинна відмовитися від монополії на власність ОПСЕ, зберігаючи при цьому свою політичну та фінансову підтримку і спроможність приймати політичні та економічні рішення в ОПСЕ, узгоджені з раніше прийнятими.

Реформи в ОПСЕ мають бути узгодженими з програмою реформування ЗСУ та їх потребами в нових ОВТ, вимоги до яких повинні бути визначені Міністерством оборони України з урахуванням нових геополітичних реалій.

### *1.2. Актуальні проблеми оборонно-промислового сектору економіки*

До актуальних проблем ОПСЕ, які потребують невідкладного рішення, потрібно віднести:

- технічне переоснащення підприємств,

- збереження та розвиток науково-технічного потенціалу,
- розвиток «критичних» технологій і технологій подвійного використання,
- підготовку та підвищення кваліфікації кадрів ОПСЕ,
- розв'язання ситуації з банкрутством оборонних підприємств і організацій,
- налагодження серійного виробництва ОВТ,
- створення високоприбуткового бізнесу, що, як свідчить світовий досвід, є однією із основних умов успішної інтеграції ОПСЕ в систему міжнародних відносин.

### *1.3. Необхідність реструктуризації оборонно-промислового сектору економіки*

Нині існує об'єктивна необхідність проведення реформування ОПСЕ цілеспрямовано, за єдиною комплексною програмою. Рішення цієї проблеми не можуть прийматися поза контролем Ради національної безпеки та оборони України.

Для переходу ОПСЕ України на новий формат діяльності була розроблена низка нормативно-правових документів, в тому числі і програм, загальна ідея яких полягала в тому, щоб шляхом об'єднання оборонних підприємств і організацій в інтегровані структури зберегти і розвивати у нових економічних умовах виробничу і технологічну бази для реалізації перспективних державних замовлень.

При цьому передбачається використання трьох основних інструментів реформування ОПСЕ, а саме: реструктуризації, корпоратизації і приватизації.

Реструктуризація є лише складовою загальної програми реформування оборонних підприємств і організацій і її можна розглядати як один із ключових інструментів реформування ОПСЕ, орієнтованих на підвищення ефективності діяльності оборонних підприємств і організацій.

Зарубіжні дослідження показують, що при проведенні реструктуризації в окремих галузях господарювання досягається підвищення продуктивності

праці на одного працюючого на 12...20%, скорочується інвестиційний цикл реалізації проекту на 13...15%, а увесь цикл його реалізації – на 7...9%<sup>1</sup>.

Проведення реструктуризації ОПСЕ уможливить оптимізацію структури виробництва відповідно до ДОЗ та попиту на профільну цивільну та військову продукцію на внутрішньому і зовнішньому ринках.

В найбільшій мірі виробнича структура ОПСЕ залишається незбалансованою за наявним виробничим потенціалом та ємністю ринку в галузі виробництва боєприпасів і товарів спеціальної хімії, промислові потужності яких значною мірою не завантажені, а їх можливості перевищують як наявну, так і перспективну потребу ЗСУ та інших військових формувань<sup>2</sup>.

Важливим елементом структурної перебудови ОПСЕ є проведення технічного переоснащення його виробництв з переходом на сучасне високопродуктивне обладнання і технології.

Суттєвої підтримки потребує відновлення процесів розширеного відтворення виробництва продукції, що дозволить підприємствам самостійно і своєчасно пристосуватися до ринкових потреб.

#### *1.4. Основні завдання державної політики реструктуризації оборонно-промислового сектору економіки*

Для вдосконалення структури виробництва ОПСЕ, розвитку виробничих потужностей та розширеного відтворення виробництва ОВТ потрібно:

- провести реформування, виробничо-технологічну модернізацію та диверсифікацію підприємств і організацій ОПСЕ;
- здійснити технічне переоснащення виробничої, технологічної та експериментальної бази ОПСЕ, перепрофілювати або ліквідувати безперспективні підприємства і організації, створити нові та більш гнучкі малотонажні виробництва;

---

<sup>1</sup> Одінцов М.В., Єжкін Л.В. / М.В.Одінцов, Л.В.Єжкін /[Електронний ресурс ].– Режим доступу: [\\www.cfin.ru/monagement/2000-6/04.shtml](http://www.cfin.ru/monagement/2000-6/04.shtml))

<sup>2</sup> Державна програма реформування та розвитку оборонно-промислового комплексу на період до 2010 року, затверджена Постановою Кабінету Міністрів України від 31.03.2004 р. №423.

- створити механізми стимулювання процесів прискореного оновлення основних фондів та запровадити нові технології з поліпшеними техніко-економічними показниками, зменшеною енерго- і ресурсоемністю виробництва, комплексною автоматизацією та інформатизацією виробничих процесів та істотним підвищенням продуктивності праці;

- упровадити систему управління якістю, екологією та безпекою у відповідності до міжнародних стандартів ISO-9000, ISO-1400.

Реструктуризація ОПСЕ тісно пов'язана з державною оборонно-промисловою політикою, яка за своєю суттю відображає довгострокову позицію держави і оборонних підприємств в сферах промислового забезпечення національної безпеки та оборони країни і ефективного використання науково-технічного і технологічного потенціалу оборонної промисловості. Вона визначає стратегію і тактику розвитку ОПСЕ, його структурну трансформацію і спрямована на формування ефективних і конкурентоспроможних виробництв, які забезпечують зміцнення економічного стану країни і підвищення добробуту її громадян.

Передумовою успішної реалізації політики реструктуризації ОПСЕ є її формування в межах державної оборонно-промислової політики, пов'язаної з загальною державною політикою економічних реформ і перетворень. Будучи складовою державної промислової політики, вона має цілу низку своїх характерних рис і особливостей, пов'язаних з:

- необхідністю для держави забезпечити на цей час і перспективу стабільне задоволення потреб безпеки та оборони країни в розробці, виробництві і постачанні ОВТ;

- обвальним скороченням обсягів державного оборонного замовлення (ДОЗ), в тому числі і на перспективу;

- високим рівнем коопераційних зв'язків в оборонно-промисловій сфері з РФ;

- відсутністю в більшості випадків замкнених циклів виробництва основних ОВТ;

- значною втратою науково-технічного та виробничого потенціалу оборонної промисловості внаслідок проведення роздержавлення власності оборонних підприємств та організацій (акціонування і приватизації),
- конверсією оборонних виробництв;
- високим науково-технічним і виробничим потенціалом оборонної промисловості;
- наявністю високотехнологічних виробництв, спроможних випускати продукцію, яка є конкурентоспроможною на ринку ОВТ і користується попитом;
- можливостями проведення наукових розробок, які відповідають світовому рівню;
- необхідністю державного контролю за виробництвом і реалізацією оборонної продукції, її якістю, безпекою виробництва, режимом і забезпеченням збереження державної таємниці.

Всі ці особливості мають бути враховані при формуванні державної політики реструктуризації ОПСЕ. Крім цього, повинні бути враховані глибокі структурні зміни, які відбулися і відбуваються в ОПСЕ внаслідок введення та дії ринкових механізмів управління в умовах широкої приватизації оборонних підприємств і організацій та переорієнтації їх діяльності на реальні потреби ринку.

Реалізація державної політики реструктуризації оборонних підприємств і організацій вимагає створення цілісної системи взаємопов'язаних заходів політичного, економічного, правового і організаційного характеру. По-перше, потрібне фінансове забезпечення, яке повинно реалізовуватися через бюджетне асигнування, позабюджетні кошти, а також через податкову і цінову політику з урахуванням специфіки ОПСЕ і монопольного права замовника. По-друге, повинні бути чітко розподілені функції, права і обов'язки між різними органами державного управління. По-третє, потрібні механізми, що забезпечують формування і реалізацію воєнно-економічних і воєнно-технічних рішень з відповідних питань.



Крім цього, потрібна нормативно-правова база, яка забезпечує реалізацію політики реструктуризації оборонної промисловості.

## **2. Стратегічні напрями та основні цілі реструктуризації оборонно-промислового сектору економіки**

### *2.1. Основні чинники реструктуризації оборонно-промислового сектору економіки*

Як показує аналіз внутрішніх і зовнішніх чинників, що впливають на процеси реструктуризації ОПСЕ, вибір основних напрямів його реструктуризації повинен орієнтуватися на ефективне забезпечення потрібного технічного рівня боєздатності ЗСУ шляхом переоснащення і модернізації наявних ОВТ з можливістю в перспективі організації власного виробництва основних систем ОВТ та розширення експорту продукції оборонного призначення шляхом використання наявного експортного потенціалу та подальшого розвитку наукоємних конкурентоспроможних виробництв. При цьому стратегія реалізації експорту спрямовується на зменшення бюджетних витрат, пов'язаних з розробкою і виробництвом ОВТ, та на розвиток науково-технічної, технологічної і експериментальної бази ОПСЕ, розширення експортного потенціалу оборонних підприємств і організацій, залучення іноземних інвестицій, забезпечення соціального захисту їх робітників і службовців, організації виробництв ОВТ за замкнутим технологічним циклом і т.п.

Реструктуризація оборонної промисловості України має проводитися в напрямках, забезпечуючих ефективну адаптацію ОПСЕ до вимог національної безпеки та оборони України; підвищення науково-технічних, технологічних і фінансових можливостей оборонних підприємств і організацій; створення сприятливих умов для міжнародного співробітництва в сферах розробки, виробництва і реалізації ОВТ; проведення науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт, пов'язаних зі створенням і знищенням (утилізацією) продукції оборонного призначення і т.п. При цьому

мають бути враховані такі основні чинники реструктуризації як вимоги національної безпеки та оборони країни, оптимального використання науково-технічного і виробничого потенціалів ОПСЕ, технічного переоснащення виробничих структур, наявність ринків збуту продукції, можливостей фінансової кооперації та фінансові обмеження.

Визначальна роль при виборі напрямів реструктуризації ОПСЕ належить можливостям фінансування вітчизняними та іноземними інвесторами.

З вищенаведеного аналізу видно, що в сфері оборонного виробництва закладені значні внутрішні резерви, використання яких при певних умовах може забезпечити значний підйом економіки. Зокрема, з одного боку, наявні виробництва, новітні технології і висококваліфікований кадровий потенціал, спрямовані на виробництво продукції воєнного призначення, реалізація якої може принести державі значні валютні надходження, а з другого, на створення продукції цивільного призначення для задоволення потреб внутрішнього ринку. Так в умовах, що нині склалися в ОПСЕ, Україна може залишитися без цих потенціалів.

## *2.2. Основні цілі політики і напрями реструктуризації оборонно-промислового сектору економіки*

Аналіз основних проблем ОПСЕ і поставлених перед ним завдань дає можливість визначити основні цілі державної політики реструктуризації оборонної промисловості України. Насамперед до них потрібно віднести створення сприятливих умов для:

- задоволення потреб держави в ОВТ в інтересах національної безпеки та оборони держави;
- забезпечення умов для впровадження новітніх розробок та високих технологій в сфері оборонного виробництва;
- розширення діяльності ОПСЕ в сфері виробництва цивільної продукції, включаючи перепрофілювання і конверсію надлишкових оборонних виробництв;

- розвитку виробничої кооперації оборонних підприємств і організацій з іноземними компаніями та забезпечення виходу продукції на зовнішній ринок.

До стратегічних напрямів реструктуризації підприємств ОПСЕ мають бути віднесені:

- створення умов для ефективної дії на підприємствах ОПСЕ ринкових механізмів;
- підтримка зміни виробничих потужностей ОПСЕ;
- підтримка зміни форм власності підприємств ОПСЕ;
- створення ефективних організаційно-правових форм підприємств-виробників;
- впровадження обмеженого державного регулювання з метою збереження виробничих структур, стабілізуючих обороноздатність країни.

Таким чином, в процесі реструктуризації ОПСЕ повинні бути змінені структура продукції ОПСЕ, структура потужностей, фондів, капіталу; структура власності оборонних підприємств і організацій, структура розміщення виробничих потужностей в регіонах; структура зайнятості робочої сили, організаційно-правова структура виробничих підрозділів, структура управління воєнно-технічною політикою.

### *2.3. Державна програма реформування та розвитку оборонно-промислового сектору економіки*

Державна програма реформування та розвитку ОПСЕ є важливою складовою його структурних перетворень. В цій програмі повинні бути відображені конкретні шляхи і засоби реалізації організаційних і економічних рішень, які, з одного боку, спрямовані на забезпечення потреб держави в ОВТ та експортних поставок, а з другого боку, на стимулювання оновлення науково-технічної і технологічної бази ОПСЕ, підвищення ефективності виробництва, інноваційної активності та конкурентоспроможності оборонної і конверсованої продукції. Фактично ця програма визначає масштаби державних перетворень в сфері

реструктуризації ОПСЕ і повинна бути спрямована на: створення сприятливих умов для виробництва ОВТ, мобілізацію бюджетних та позабюджетних коштів для фінансування структурних перетворень в ОПСЕ, підтримку військово-технічного співробітництва з іноземними фірмами і компаніями, особливо якщо воно пов'язано з передачею технологій і капіталу.

Економічні, фінансові, організаційні рішення, які закладаються в програмі, повинні базуватися, з одного боку, на принципах ринкової економіки, а з другого боку, мають передбачати можливість ефективного державного контролю за процесами реструктуризації ОПСЕ.

Світова і вітчизняна практика свідчать, що діяльність оборонних підприємств і організацій, яка в умовах, що зараз склалися в Україні, орієнтована тільки на експортну складову, не може бути основою його стабільного фінансово-економічного стану і забезпечити його розвиток в довгостроковій перспективі.

Внаслідок незначних обсягів ДОЗ в Україні призупинено або неприпустимо розтягнуто виконання більшості пріоритетних робіт з розробки і виробництва ОВТ, практично не проводиться планове технічне оновлення оборонних виробництв. Майже 90% оборонних підприємств і організацій не мають сучасної високотехнологічної бази. Держава фактично відсторонилася від підтримки технологічної модернізації підприємств і стимулювання розвитку «критичних» технологій.

В цілому підприємства ОПСЕ залишаються збитковим сектором економіки. Так, в 2008 р. збитки оборонних підприємств майже у два рази перевищили їх прибуток.

Недосконалість системи управління військово-технічною політикою негативно впливає на вирішення завдань, що стоять перед ОПСЕ, зокрема ускладнює процеси розробки ефективної та реальної в реалізації програми його реформування; збалансованих з його розвитком програм виробництва

продукції цивільного призначення; проведення всебічного обґрунтування пріоритетних витрат на потреби оборони та безпеки держави тощо.

Нині уряд не має дійових механізмів для реалізації заходів щодо реформування оборонної промисловості, не розроблені привабливі інвестиційні проекти реформування оборонних підприємств і організацій з залученням вітчизняних та іноземних інвесторів.

Реструктуризація підприємств і організацій ОПСЕ продовжує здійснюватися без врахування реального технічного рівня та потенційних можливостей оборонних підприємств і організацій, без узгодження з основними завданнями і цілями воєнно-технічної політики, без достатнього економічного обґрунтування. Часто створюються неприбуткові виробничі структури.

В «Державній програмі реформування і розвитку ОПК України на період до 2009 р.» її основна мета сформульована так: «...визначення і реалізація шляхів, етапів і механізмів трансформації підприємств ОПК до структури і стану, забезпечуючих розв'язання завдань оснащення ЗСУ сучасними видами озброєнь, а також розробку і виробництво оборонної та цивільної продукції, конкурентоспроможної на внутрішньому і зовнішньому ринках в умовах переважної орієнтації виробництв продукції на зовнішній ринок».

Програма спрямована на створення: вертикально інтегрованих структур, що охоплюють весь технологічний цикл виробництва, включаючи кінцеві операції; багатофункціональних інтегрованих структур, що забезпечують реалізацію внутрішніх і зовнішніх кооперативних поставок комплектуючих виробів і систем; і територіальних горизонтальних інтегрованих структур (технопарків, технополісів, бізнес-інкубаторів тощо).

По суті передбачається створення нового обрису ОПСЕ шляхом його реструктуризації відповідно до завдань воєнного будівництва та забезпечення його сталого беззбиткового і конкурентоспроможного стану за

рахунок активізації внутрішніх резервів, структурних перетворень і впровадження сучасних управлінських та інформаційних технологій.

Однак за період 2004-2009 рр. (період, на який була розрахована програма) із-за відсутності фінансування заходів, передбачених «Державною програмою реформування і розвитку ОПСК України на період до 2009 р.», не було створено ні однієї ефективно функціонуючої вертикально інтегрованої науково-виробничої структури ОПСЕ. Окремі спроби, які мали місце в авіабудівній галузі, були непослідовними, не мали достатнього обґрунтування та фінансового забезпечення і закінчувалися невдачею.

Реструктуризація підприємств і організацій ОПСЕ тісно пов'язана з ринком ОВТ, який має низку специфічних особливостей, не властивих ринку продукції цивільного призначення, що по суті вимагає реформування як сфери пропозицій, так і сфери попиту.

Стратегія реформування сфери пропозицій має включати перегляд і вибір пріоритетів, на основі яких проводиться внутрішня структурна перебудова підприємств і організацій ОПСЕ; передбачати пошук стратегічного партнера та створення надійної системи контролю на всіх етапах виробництва продукції, а також ефективних систем управління конверсією і диверсифікацією оборонних виробництв.

При формуванні стратегії реструктуризації ОПСЕ має передбачатися розвиток внутрішньої конкуренції та міжнародного співробітництва на основі наявних та придбаних за ліцензіями технологій. В результаті реструктуризації, національна оборонна промисловість має стати основою для організації міжнародної кооперації з виробництва і реалізації ОВТ та проведення науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт в цій сфері діяльності.

### **3. Формування структури виробничих потужностей**

#### *3.1. Основна мета реструктуризації виробничих потужностей*

Внаслідок різкого скорочення ДОЗ і розриву коопераційних зв'язків з РФ науково-технічний і виробничий потенціал більшості оборонних підприємств і організацій залишився незавантаженим і надлишковим. Подальше зберігання цих потужностей є недоцільним і неможливим.

Основною метою реструктуризації виробничих потужностей ОПСЕ є збереження власної оборонної промисловості та потрібної частки підприємств і організацій, які не увійшли до її ядра, але є складовими в реалізації замкнених технологічних циклів, і поступове впровадження нових виробництв з урахуванням можливостей держави, її потреб в ОВТ, перспектив розвитку експорту та інш. Всі економічно безперспективні підприємства і організації повинні бути перепрофільовані або визнані банкрутами.

В структурі ОПСЕ доцільно зберегти також ті оборонні підприємства і організації, які мають достатньо замовлень на виробництво продукції оборонного призначення і насамперед такі виробництва, продукція яких забезпечує збереження наукового і науково-виробничого потенціалів.

Стратегія формування ядра оборонної промисловості має бути сконцентрована на досягненні трьох основних цілей:

- збереження та розвиток тих зразків ОВТ, які відповідають світовому рівню і мають попит на ринку ОВТ;
- удосконалення існуючих зразків ОВТ та ліквідація старих, які не придатні для подальшої експлуатації;
- усунення відставання в тих основних галузях ОВТ, які мають важливе значення для забезпечення обороноздатності країни і в яких Україна суттєво поступається іншим країнам.

Проведення структурної перебудови виробничих потужностей вимагає чіткої довгострокової перспективи (за обсягами і номенклатурою) оборонного замовлення. В цьому зв'язку першочерговим завданням є

визначення реальних державних потреб в ОВТ, узгоджених з економічними і фінансовими можливостями країни, що нарешті уможливить розробку реальної довгострокової програми розвитку ОВТ, і дозволить визначитися з мобілізаційними потужностями і резервами.

### *3.2. Формування ядра оборонно-промислового сектору економіки*

Виходячи з основних цілей, завдань та перспектив розвитку ОПСЕ, при формуванні його ядра мають враховуватися такі критерії:

- стратегічна значимість оборонного виробництва у забезпеченні потреб безпеки та оборони країни;
- наявність «критичних» технологій, технологій подвійного призначення, ноу-хау, фундаментальних наробок у сфері виробництва ОВТ;
- наявність науково-технічного і виробничого потенціалу для реалізації замкнутого циклу виробництва ОВТ;
- можливості експортного потенціалу для досягнення фінансової та виробничої стабільності оборонної промисловості;
- наявність та перспективи отримання інвестицій вітчизняних та іноземних інвесторів.

Виробничі потужності ядра ОПСЕ повинні визначатися як результат оптимізації державних потреб в ОВТ на цей час і перспективу державного оборонного замовлення, потрібних коштів і матеріально-технічних ресурсів на створення або оновлення виробничих потужностей для організації виробництва ОВТ, на збереження або конверсію надлишкових оборонних виробництв і т.п. Такий підхід дозволить ліквідувати наявні диспропорції виробничих потужностей та зробити структуру ОПСЕ раціональною і гнучкою.

При розробці мобілізаційних планів основою повинні стати не можливості виробництва застарілих ОВТ, а постійне оновлення готових до серійного виробництва розробок. Підтримка мобілізаційної готовності повинна проводитися на основі договору між виконавцем і державним



замовником, передбачаючи при цьому потрібне фінансування конкретних робіт і заходів.

Для організації ядра ОПСЕ та стабілізації його виробничої та господарської діяльності необхідно:

- провести структурну перебудову виробничих потужностей, збалансувавши виробництво ОВТ з державними потребами і фінансовими можливостями країни;
- створити умови для виробництва ОВТ, які відповідають світовому рівню;
- провести конверсію або ліквідацію надлишкових підприємств і організацій;
- забезпечити кредитно-фінансову стабілізацію в ОПСЕ;
- розробити і реалізувати нові механізми господарювання в умовах впровадження і розвитку ринкових відносин;
- створити умови для інтеграції оборонних виробництв в міжнародні економічні структури.

Всі підприємства і організації, які увійдуть до складу ядра оборонної промисловості, повинні мати статус державного підприємства. Однак вони, за винятком казенних підприємств, повинні функціонувати самостійно на основі комерційного розрахунку.

Підприємствам і організаціям ядра оборонної промисловості повинні першочергово надаватися державні замовлення, різні пільги, стимули і т.п. Особливо це стосується науково-дослідних інститутів і дослідно-конструкторських організацій. Без державного протекціонізму більшість із них не зможе адаптуватися і діяти в умовах ринкової економіки. Їм потрібні державна фінансова підтримка, інвестиції для збереження та розвитку науково-технічного потенціалу, державна допомога в освоєнні внутрішнього і зовнішнього ринків ОВТ та сприяння науково-технічній співпраці з іноземними країнами.

Створення або оновлення виробничих потужностей на перспективу повинно проводитися виключно під конкретне оборонне замовлення, при наявності відповідного цільового фінансування.

#### **4. Реструктуризація організаційно-структурних форм виробничих потужностей**

##### *4.1. Можливі форми реструктуризації*

Реструктуризація ОПСЕ передбачає виділення самостійних структурних підрозділів для розробки і виробництва продукції цивільного призначення і самостійних структурних підрозділів для виробництва і розробки продукції оборонного призначення.

Можливості створення нових, цілком самостійних виробничих структур, в основному, залежать від трьох чинників:

- величини фінансових витрат, потрібних для створення самостійного виробництва;
- можливостей виробничої структури освоювати нові ринки товарів і послуг;
- наявності специфічних для виробничої структури технологій і знань.

Відповідно до цього всі підрозділи підприємства, що реструктуризується, можуть бути розділені на три види. До першого виду відносяться підрозділи, що мають високий ступінь освоєння нових ринків і високу частку специфічних для даного підприємства знань і технологій; до другого виду – підрозділи, які мають низьку ступінь освоєння нових ринків, але у них є велика частка специфічних для підприємства знань і технологій; до третього виду – підрозділи, які мають низьку ступінь освоєння ринків і низьку частку специфічних для підприємства знань і технологій.

В підрозділах першого виду може бути реалізована прискорена реструктуризація. Підрозділи другого і третього видів для проведення їх реструктуризації вимагають значного фінансування. Однак слід відзначити,

що для підприємств усіх категорій вимагається вирішення на державному рівні проблем щодо реструктуризації боргів державі та підприємствам.

У кожному конкретному випадку можуть використовуватися різні форми реструктуризації, але головною стратегією при цьому повинна бути кооперація і концентрація капіталу, науково-технічного, технологічного і виробничого потенціалів підприємств галузі з метою створення замкнутих технологічних циклів виробництва конкурентоспроможної, потрібної для ЗСУ та експортних поставок продукції. Вона повинна бути націлена на створення замкнутих «технологічних корпорацій», підприємства і організації яких забезпечують єдиний технологічний цикл розробки, виробництва, реалізації і післяпродажного обслуговування наукоємної високотехнологічної продукції. Наявний науково-технічний і технологічний потенціал таких структур повинен концентруватися на реалізацію пріоритетних напрямів розвитку ОВТ, технологій подвійного призначення, цивільних технологій тощо.

Успіх подолання кризових явищ в ОПСЕ та створення умов для його стабілізації і подальшого стабільного розвитку в вирішальній мірі залежить від створення корпорацій як основи використання науково-технічного і виробничого потенціалу та їх подальшої ефективної діяльності. Корпорації, які формуються нині, у більшості випадків націлені на короткотермінові результати (виживання будь-яким способом, реактивні методи управління і т.п.). А тому головним завданням, яке потрібно нині вирішити, є забезпечення реального об'єднання промислового і фінансового капіталу, їх органічної взаємозалежності та впровадження ринкових механізмів управління і ціноутворення.

#### *4.2. Можливі моделі корпоратизації оборонних підприємств і організацій*

Показовим в цьому плані є досвід корпоратизації в авіакосмічній галузі США. Перш за все потрібно відзначити, що корпоратизація в США була зумовлена різким зменшенням (майже на 60%) державного фінансування

програм закупівлі продукції оборонного призначення авіакосмічних фірм через скорочення державних капіталовкладень у розвиток науки і техніки<sup>3</sup>. Основною метою корпоратизації є створення умов, які дозволили б галузі не тільки вижити в нових умовах, але й нарощувати конкурентні можливості шляхом використання внутрішньої консолідації компаній та диверсифікації виробництва.

Протягом семи років в США з понад 20 великих компаній було створено 4 корпорації. Це Boeing, Grumman, Lockheed Martin і Northrop Raytheon. Ці корпорації поділили між собою внутрішній ринок та близько 36 % світового авіакосмічного ринку<sup>4</sup>. Проведені реформи дали значний позитивний результат. Зокрема, у 2010 р. компанія Boeing отримала чистий дохід в сумі \$3,3 млрд, компанія Lockheed Martin – \$3,2 млрд, компанія Northrop Grumman – \$1,2 млрд, а компанія Raytheon – \$1,18 млрд.

В цій американській моделі корпоратизації оборонних підприємств і організацій, як показує аналіз, основний позитивний результат був досягнутий за рахунок раціональної концентрації науково-промислового потенціалу, активної інвестиційної політики, вдалого об'єднання технологій компаній та скорочення дублюючих виробництв. Ці чинники забезпечили зростання капіталізації та ресурсів компаній, що в свою чергу уможливило вливання додаткових фінансових ресурсів в реалізацію нових проектів, що забезпечило підвищення конкурентоспроможності продукції, яка виробляється компаніями, і як наслідок, приводить до зниження вартості оборонних замовлень та заощадження бюджетних ресурсів.

Основним негативним чинником корпоратизації підприємств в авіакосмічній галузі США було скорочення частини працівників її компаній.

---

<sup>3</sup> Горбулін В. П. Науково-аналітичний щоквартальний збірник «Стратегічні пріоритети» Аналітичні оцінки : моногр./ В.П.Горбулін, В.Шеховцов.– К.2006.–359–371).

<sup>4</sup> International Trade Centre [Електронний ресурс] .– [http://www.intracen.org/exporters/stat\\_export\\_product\\_country](http://www.intracen.org/exporters/stat_export_product_country).–10.09.2011р.

### *4.3. Західноєвропейська модель корпоратизації*

Щодо країн Західної Європи, то у них структурна перебудова авіакосмічної галузі проводилась в декілька етапів. Такі країни як Великобританія, Німеччина, Іспанія та Італія спочатку інтегрували власний авіакосмічний комплекс в єдині національні компанії, а саме: BAE Systems, DASA, KASA, Finmeccanica, а Франція реформувала три національні компанії Aerospatiale, Matre, Daesault (перший етап).

На другому етапі Францією були створені міжнародні інтегровані структури, переважно консорціуми типу Eurofighter, Eurocopter та компанія Airbus, до якої увійшли з відповідними паями компанії Aerospatiale (37,9 % акцій), DASA (37,9 % акцій), BAE Systems (20 % акцій), і KASA (4,2 % акцій). Найбільш вдалим було створення компанії Airbus, яка в 2003 р. посіла перше місце в світі з виробництва магістральних пасажирських літаків, збільшивши за рік свою частку на світовому ринку з 44 % до 52 %.

На третьому етапі Франція у 1999 р. створила на базі трьох національних компаній одну компанію Aerospatiale – Matre – Daesault, яка за своїми масштабами не поступалася компаніям Німеччини та Великобританії.

За рахунок об'єднання технологічних можливостей компанія Aerospatiale – Matre – Daesault увійшла до першої трійки світових виробників ракет, ракет-носіїв, супутників і вертольотів. У 2000 р. вона об'єдналася з німецькою компанією DASA та іспанською компанією KASA, створивши європейську авіакосмічну компанію EADS, яка за щорічним обсягом продажу продукції стала серед компаній такого профілю однією із провідних компаній в світі.

За заявою керівника корпорату Defense Express в Празі М.Самуся, нині ведуться переговори між найбільшими європейськими оборонно-промисловими і аерокосмічними компаніями BAE Systems і EADS щодо можливості їх об'єднання.

Експерти поки що не можуть однозначно оцінити причини і наслідки такого злиття. З одного боку, це може привести до створення європейського

гіганта з оборотом близько \$100 млрд. В результаті об'єднання європейська оборонно-промислова структура перевищить американського конкурента Boeing з оборотом \$69 млрд. При цьому EADS через BAE Systems зможе отримати доступ до закритого до цього часу для європейців ринку США. В той же час експерти сумніваються в ефективності цього кроку і не виключають негативних наслідків об'єднання BAE Systems і EADS. Більш конкретні висновки можна буде зробити після того, як від BAE Systems і EADS поступлять нові деталі з цього питання<sup>5</sup>.

На відміну від американської, європейська модель корпоратизації оборонних підприємств і організацій розроблялася як складова політичної інтеграції країн ЄС, але її основу склали також спільні підприємства, утворені для реалізації нових оборонних проектів за всіма етапами життєвого циклу фінішної продукції, причому реалізація заходів, як правило, не супроводжувалася закриттям виробництв і поглибленням соціальної напруги.

Характерною особливістю американської і європейської моделей корпоратизації авіакосмічної галузі ОПСЄ є проведення широкомасштабної реструктуризації та фінансової санації його підприємств і організацій та створення спільних підприємств, що стало ефективним механізмом військово-технічного співробітництва<sup>6</sup>.

#### *4.4. Вибір організаційних форм компаній*

Вибір ефективних, пристосованих до ринкових умов організаційних форм об'єднання американських і західноєвропейських компаній здійснювався шляхом пошуку балансу між централізованим і децентралізованим управлінням, розподілу відповідальності між його учасниками, визначення цілей співробітництва, встановлення характеру господарських зв'язків між її учасниками та ступеня самостійності підприємства<sup>7</sup>.

---

<sup>5</sup> М.Самусь ІЛА-2012. Новая высота. Часть 1

<sup>6</sup> Толкачев С. Военная индустрия и торговля оружием. Промышленные стратегии консолидации оборонных компаний США и Западной Европы. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.xserver.ru/user/vito/>

<sup>7</sup> Организационные формы интеграции компаний [ електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://works.tarefer.ru/55/100520/index.html>.

Існуючі форми об'єднання підприємств можуть бути від «жорстких» до «м'яких» форм. Однією з найбільш поширених і апробованих на практиці «жорстких» форм об'єднання є концерн, який забезпечує при номінальній самостійності його учасників об'єднання всього виробничого циклу продукції, зокрема централізацію фінансово-економічного управління, реалізацію науково-технічної і кадрової політики, використання виробничих потужностей та ін. Головна компанія концерну формується у виді холдингової компанії або за домінуючим учасником, який є виробничою компанією і має контрольний пакет акцій дочірніх підприємств. Концерн може мати вертикальну форму, яка забезпечує замикання компаній всього технологічного циклу виробництва продукції та об'єднання на цій підставі різних галузей промисловості, або горизонтальну форму, яка забезпечує об'єднання компаній однієї галузі, що виробляють аналогічні вироби або реалізують аналогічні стадії виробництва.

Та найбільш поширеними в світі є холдингові компанії які використовують свій капітал для придбання контрольних пакетів акцій других компаній за умов добровільності та урахування їх позицій, збереження статусу юридичної особи та власного статутного капіталу<sup>8</sup>. Саме такі компанії уможливають отримання максимальної віддачі для економіки в галузях з високою концентрацією виробництв і конгломеративною інтеграцією підприємств за єдиним технологічним ланцюжком і забезпечення ефективного державного контролю у стратегічних галузях економіки та створення перешкоди для рейдерського захвату стратегічних підприємств. Для забезпечення виключно контрольно-управлінських функцій формуються так звані «чисті» холдинги, а при розширенні функцій управління – «змішані» або «оперативні»<sup>9</sup>.

Надане трудовим колективам України право «розділити і продати» привело до створення великої кількості самостійних акціонерних товариств з

---

<sup>8</sup> Организационные формы интеграции компаний– <http://works-tarefer.ru/55/100520/index.html>.

<sup>9</sup> А.М. Нікітін, П.П.Скурський. Підходи до побудови сучасної моделі оборонно-промислового комплексу України/ Нікітін А.М., Скурський П.П.// Наука і оборона.–210.–№1.–С.43-48

одночасним знищенням інституціональної структури виробництва і формуванням явно не конкурентоспроможних виробничих структур.

Світовий досвід свідчить, що корпоратизація успішно проходить в тих випадках, коли створюються цілісні інтегровані структури ще до проведення приватизації і де одночасно є стабільний платоспроможний попит на продукцію, що виробляється. Найбільш складно вона проходить у тих галузях оборонної промисловості, в яких відсутні як державні, так і експортні замовлення.

В зв'язку з цим доцільним є об'єднання оборонних підприємств і організацій в крупні вертикально інтегровані структури (ІС), які спроможні реалізувати технологічно замкнутий цикл виробництва ОВТ і створити умови для розробки і виробництва конкурентоспроможної продукції. Як свідчить досвід західних країн, дочірні компанії таких структур можуть ефективно виконувати функції організатора і реалізатора інноваційних досліджень в сфері високих технологій.

Реструктуризація оборонних підприємств і організацій шляхом корпоратизації дозволить: провести концентрацію його капіталу, ліквідувати дублювання виробничих потужностей, підвищити конкурентоспроможність оборонних виробництв, консолідувати підтримку владних структур, підвищити ступінь і якість державного контролю над кожним господарчим суб'єктом, сприяючи тим самим зміцненню національної безпеки держави, оскільки при зменшенні загальної кількості підприємств і організацій спрощуються процеси прийняття і реалізації стратегічних рішень.

Корпоратизація ОПСЕ повинна бути концептуально виваженою, підпорядкованою принципам, які витікають із загальних постулатів теорії управління, обумовлюватися організаційно-економічною сутністю процесів, які проходять в оборонно-промисловому секторі і навколо нього, і не виходити за межі нормативно-правового поля. Вона повинна бути спрямована на досягнення прийнятних фінансово-економічних показників оборонних підприємств і організацій, забезпечення спроможності виконувати



свої зобов'язання перед кредитором та на підтримку виробництва конкурентоспроможної продукції.

Важливою умовою для створення ефективно функціонуючого механізму інвестування, налагоджування кооперативних зв'язків, розроблення і виробництва наукоємної продукції, конкурентоспроможної на зовнішньому ринку, є об'єднання промислового і банківського капіталу. Створення на цій основі інтегрованих структур (компаній), до складу яких входять виробничі, фінансові, інвестиційні, страхові, торгівельні та інші організації, забезпечує сприятливі умови для реалізації крупних державних проектів, підвищує конкурентоспроможність виробництва, обмежує вплив «тіньової» економіки, запобігає захопленню іноземним капіталом вітчизняних виробництв.

Нині в Україні склалися умови, за яких має місце суттєве скорочення інвестицій в економіку і одночасно наявна велика маса «вільних» грошей, які вивозяться за кордон, обертаються в спекулятивних сферах, резервуються в банках. Проведення активної політики інтеграції банківського і промислового капіталу у формі інтегрованих компаній дозволить при певних умовах значною мірою подолати ці негативні явища.

Ефективність діяльності інтегрованих структур залежить, головним чином, від досконалості організаційних форм і взаємозв'язків її трьох основних блоків – фінансового, промислового і медіа-холдінгу. Система взаємодії цих блоків повинна формуватись з урахуванням світового досвіду і реальної ситуації. Вона повинна виключати можливість одностороннього використання виробничих структур в банківських інтересах. При реформуванні таких структур пріоритетним повинен бути розвиток виробництва, а не отримання максимального прибутку, як це часто вимагають комерційні банки.

Однак треба мати на увазі, що в наявних економічних умовах створення тільки фінансово-промислових груп не може радикально змінити ситуацію в ОПСЕ. Потрібні ще активні та ефективні дії держави, спрямовані

на створення сприятливих для проведення корпоратизації умов. Це стосується, насамперед, податкової та інвестиційної політики, державних гарантій, державного страхування інвестицій від некомерційних ризиків, спрощення процедури реєстрації фінансово-промислових груп та ін.

Важливо сформувавши сприятливе для функціонування таких структур середовище і забезпечити селективну підтримку створення фінансово-промислових груп згідно з вибраними пріоритетними напрямками промислової і соціальної політики держави. В цьому плані потрібно створити і впровадити відповідну нормативно-правову базу, яка б не тільки регулювала взаємовідносини між державою і фінансово-промисловими групами, але й регламентувала взаємні права, обов'язки і обмеження дій держави і фінансово-промислових груп в сфері їх формування і функціонування.

Необхідно також удосконалити механізми корпоративного управління. Силкові засоби управління корпорацією і фінансовими ринками можуть мати тимчасовий успіх, але зроблять безплідними усі зусилля, спрямовані на корпоративну і фінансову реструктуризацію компанії. Схеми управління повинні вибиратися в залежності від умов діяльності фінансово-промислових груп. Це можуть бути і традиційна матрична структура, і договір довірчого управління майном корпорації однією компанією, і взаємне володіння акціями компанії, і виділення головної компанії з делегування їй всіх повноважень в прийнятті рішень та ін.

Ключовим елементом при проведенні корпоратизації оборонних підприємств і організацій є всебічне дослідження умов створення холдингової компанії як нової організаційної форми виробництва. Вимагається також провести діагностику виробничих і фінансових структур, які ввійдуть до складу холдингової компанії, зробити техніко-економічне обґрунтування майбутньої компанії і її окремих підрозділів (дочірніх підприємств). Мають бути також визначені підрозділи, яким буде надано

право самостійного господарювання; конкретизовані цілі та завдання дочірніх підприємств; права і обов'язки керівництва холдингової компанії.

В розробці стратегії новоствореної компанії особливу увагу потрібно приділити проблемі вибору цілей і побудові їх ієрархії. Однією із основних вимог повинно бути забезпечення виконання довгострокових виробничих програм, що уможливить формування нових виробничих союзів (холдингових компаній), в які включатимуться підприємства різних галузей промисловості та нові економічні структури (фінансово-кредитні та торговельно-комерційні компанії). Створення таких структур буде сприяти розвитку внутрішнього ринку капіталу, який уможливить доступ цих структур (конгломератів) до фінансових ресурсів.

Вибір форм і методів управління новостворених компаній залежить від особливостей виробничого процесу компанії, стратегічних і тактичних завдань у виробничій, фінансовій та інвестиційній сферах, глибини диверсифікації виробництва, географії розміщення виробничих структур тощо.

Державна політика корпоратизації оборонних підприємств і організацій повинна формуватись за принципами, при яких реально забезпечується можливість головної компанії виконувати функції структуроутворюючого елемента. Допомога держави повинна бути цілеспрямованою і багатовекторною – від сприяння консолідації компаній до постійної підтримки в сферах фінансів і кредитів, оподаткування, приватизації, інвестицій і технологій, інновацій і підприємництва та ін.

Держава має надавати пільги банкам, які використовують власні кошти для фінансування створених компаній і делегувати їм повноваження по фінансовому оздоровленні і санації неплатоспроможних підприємств, які входять до складу компаній. Із державного бюджету повинні фінансуватися цільові програми, які пов'язані з «критичними» технологіями та «проривами» в пріоритетних напрямках виробництва ОВТ та ін. Але така підтримка

повинна базуватися на детальному обґрунтуванні та ретельній експертизі програм і планів компанії.

Важливо створити такі механізми управління компаніями, які, з одного боку, виключають монополізацію виробництва, а з другого, не створюють невинуватих обмежень в їх господарській діяльності.

Корпоратизація виробничих структур повинна базувалася на чіткому виробничо-економічному обґрунтуванні та інвестиційному плані, який повинен пройти належну експертизу.

Доцільно також створити при проведенні конкретних структурних перетворень в ОПСЕ узгоджувальні тимчасові комісії за участю всіх зацікавлених сторін і представників держави, регіональних адміністрацій, керівників підприємств, банкірів, представників трудового колективу. Попередньо для цього потрібно розробити відповідні документи, які б регламентували діяльність таких комісій.

## **5. Корпоратизація як ключовий чинник реструктуризації оборонно-промислового сектору економіки**

### *5.1. Основні чинники об'єднання виробничих структур*

Корпоратизація є одним із ключових чинників реформування ОПСЕ. Вона передбачає розмежування оборонних підприємств і організацій, зокрема виділення перспективних і нежиттєспроможних, технологічно ексклюзивних і неексклюзивних виробництв з послідуєчим налагодженням конкретних зв'язків між ними, та обумовлену об'єктивними економічними причинами ліквідацію або перепрофілювання фінансово-неспроможних підприємств і організацій, які не мають перспектив нарощування виробництва та збуту продукції.

В основі формування і функціонування створених корпоративних структур лежать організаційні процеси концентрації, спеціалізації, кооперації, інтернаціоналізації, диверсифікації виробництва і капіталу.

З метою усунення дублювання виробництв, зменшення накладних витрат та собівартості продукції в існуючих програмах і планах українського ОПСЕ передбачається також створення крупних науково-виробничих інтегрованих структур, зокрема в авіабудуванні, суднобудуванні, виробництві бронетехніки, високоточних засобів ураження, радіолокаційних систем, мікроелектроніки, у сфері розробки і виробництва телекомунікаційних технологій, створення систем управління і зв'язку тощо.

Основними чинниками, які спонукають підприємства до об'єднання, є посилення ринкової конкуренції, прагнення до зниження виробничих витрат; вимога зниження ризиків, небезпеки та загроз, обумовлених диверсифікацією виробничої діяльності; централізація виконання збутової функції (маркетинг, реклама, збут, закупівля і т.п.); необхідність підвищення ефективності виробництва, розширення ринків збуту, залучення інвестицій та потреба фінансового оздоровлення виробництв.

Слід також враховувати, що загалом, в даний час суспільство розвивається в напрямку утворення глобального економічного простору, в якому основними господарчими суб'єктами стають не країни, а різні організаційно-економічні об'єднання, і в першу чергу корпорації.

Нині провідними на світовому ринку продукції оборонного призначення практично є ті приватні компанії, які заздалегідь сконцентрували свій інтелектуальний, науково-технічний потенціал у формі потужних інтегрованих структур. Трансформаційні процеси у них відбувалися під тиском звуження світового ринку ОВТ, глобалізації в сфері розробки та виробництва наукоємної високотехнологічної продукції, спроможності шляхом об'єднання новітніх технологій кількох країн створювати більш конкурентоспроможну продукцію та ін.

### *5.2. Створення інтегрованих структур як чинник фінансового оздоровлення оборонно-промислового сектору економіки*

Одним із основних напрямів ринкової трансформації високотехнологічних виробничих структур нині є створення і використання

потужних інтегрованих структур (ІС) на базі кількох успішних підприємств і організацій, складові яких частково або повністю акціоновані чи приватизовані.

Україна в цьому плані робить перші кроки, хоча доцільність створення таких структур була продекларована у затвердженій в 2002 р. «Концепції структурної перебудови ОПК України».

В нинішніх умовах українського ОПСЕ створення ІС та забезпечення їх успішної діяльності, особливо на перших етапах функціонування, є складним процесом і залежить від збалансованого врахування таких чинників як характеристика сегмента ринку, в якому вони будуть працювати, їх технічні, технологічні і фінансові можливості, обґрунтованість стратегії та бізнес – плану діяльності ІС, а також відповідного плану державних і комерційних заходів. Важливе значення має також своєчасне фінансове оздоровлення підприємств-учасників ІС, ефективність системи управління, яка повинна створювати не тільки сприятливі умови для виробництва високотехнологічної продукції та проведення політики обґрунтованих цін, але й забезпечувати своєчасний перехід виробництв з одного виду продукції на інший.

До таких ІС, наприклад, можна віднести ВАТ «Мотор Січ», холдинг «Хартрон», корпорацію «Антонов» та інш.

ВАТ «Мотор Січ» об'єднало 8 заводів. Заздалегідь до створення цього ВАТ були проаналізовані можливі варіанти його комерційної діяльності в ринкових умовах, з яких було вибрано виробництво, випробування, ремонт і технічне обслуговування авіаційних двигунів (понад 60 типів двигунів для більше ніж 88 видів літаків і вертольотів). Нині ВАТ «Мотор Січ» є однією з небагатьох виробничих структур в Україні, яка успішно працює на світовому ринку авіаційної продукції. Її продукція поставляється до ~100 країн світу, а щорічний обсяг її виробництва складає ~ \$220 млн.

ВАТ «Хартрон» був перетворений на холдинг, орієнтований на виробництво продукції ракетно-космічного профілю. До його складу увійшла

управляюча компанія (власне ВАТ «Хартрон» і 13 підприємств, створених за його участю). Частина цих підприємств була орієнтована на випуск продукції ракетно-космічного профілю, частина працює в інтересах енергетики і залізничного транспорту, а ті підприємства, що залишилися, спеціалізуються на виробництві обладнання для соціальної сфери. Частка ВАТ «Хартрон» у статутному капіталі цих підприємств складає від 25 % до 90 %, а частка держави, починаючи з 2004 року, складає 50 %+1 акція. Проведена реструктуризація ВАТ «Хартрон» забезпечила високий рівень стійкості холдингу до можливих економічних ризиків у сучасних умовах.

Першим досвідом проведення корпоратизації в авіаційній галузі було створення в 2005 р. корпорації «Антонов», до складу якої ввійшли АНТК ім. О.К. Антонова, завод «Авіант», ХДАВП, Державне підприємство «Завод №410 цивільної авіації». До корпорації було передано 50 %+1 акція «Державного науково-дослідного інституту авіаційних технологій (УкрНДІАТ). Корпорація «Антонов» знаходилась у державній власності<sup>10</sup>. Однак із-за політичних чвар та економічної кризи ця корпорація розпалася.

У 1996 р. за участю компанії Boeing, корпорації «РКК «Енергія» ім. С.П. Корольова», ДК «Південне» і ВО «Південний машинобудівний завод» та компанії «Kvaerner Maritime» (Норвегія) була заснована міжнародна компанія «Sea Launch». Участь України в цій компанії дала їй можливість отримати виключно важливий на той час стартовий кредит у розмірі \$100 млн, що дозволило якісно підготуватися до майбутніх пусків ракети-носія «Зеніт». Успішна діяльність цієї компанії була підтверджена низкою запусків іноземних космічних апаратів на геостаціонарну орбіту<sup>11</sup>.

---

<sup>10</sup> Офіційний сайт АНТК «Антонов» [ Електронний ресурс].– Режим доступу: <http://www.antonov.com>.– 10.09.2011р.

<sup>11</sup> Лісовенко С.А. Корпоратизація підприємств як основа конкурентоспроможності авіакосмічної галузі України / С.А. Лісовенко // Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики/ 2011,–№3(15),–С.105-115

На стадії створення знаходиться українсько-бразильське підприємство «Алкантара-спейс». Фінансування проекту здійснюється обома сторонами на пріоритетних засадах<sup>12</sup>.

Створення інших корпоративних структур в авіабудуванні України лише обговорюються владними структурами, оскільки реальних підстав, передусім у виді масштабних, забезпечених коштами проектів, поки що немає. Разом з тим слід відзначити, що для успішного функціонування українського потенціалу безумовно потрібна корпоратизація галузевих підприємств і організацій.

### *5.3. Етапи корпоратизації виробничих структур*

На думку фахівців, корпоратизація авіаційної галузі має проводитися в чотири етапи<sup>13</sup>.

На першому етапі формується нормативно-правова база, зокрема передбачається: внесення змін до конституції щодо корпоратизації державної власності; проведення реструктуризації Державної комісії цінних паперів та фондового ринку і формування відділу з особливим статусом по роботі з державними корпоративними правами; розробка та прийняття закону України «Про державні корпорації» з урахуванням норм та стандартів розвинутих країн; внесення змін до існуючих нормативних актів у відповідності до запропонованого закону України «Про державні корпорації» (наприклад, антимонопольне право); розробка і прийняття закону України «Про захист інтелектуальної власності в державних корпораціях»; створення нормативно-правової бази для організації офсетних операцій та Фондового ринку України.

На другому етапі реалізується реструктуризація підприємств, а саме: проводиться інвентаризація майнового комплексу підприємств і ліквідація малочислених та неперспективних підприємств; об'єднання підприємств в

---

<sup>12</sup> Офіційний сайт ДКАУ [Електронний ресурс].– Режим доступу: <http://www.nkau.gov.ua/nkau/catalognew>.–10.09.2011р.

<sup>13</sup> Лісовенко С.А. Корпоратизація підприємств як основа конкурентоспроможності авіакосмічної галузі України / С.А. Лісовенко // Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики/ 2011,–№3(15),–С.105-115



укрупнені за спрямуванням структури (КБ, виробництво двигунів, обладнання тощо); створення компаній авіаційного і космічного спрямування; створення єдиної корпорації авіабудування.

На третьому етапі формуються фінансово-корпоративні інституції, зокрема створення галузевого банку на базі існуючих державних установ та створення галузевих лізингових і страхових компаній.

На четвертому етапі реалізується капіталізація, яка передбачає державні фінансові вливання в корпорацію та її структурні підрозділи, реалізацію акцій компанії на внутрішньому та зовнішньому фондових ринках з метою залучення капіталу у виробничі структури компанії.

Низькі темпи корпоратизації та створення інтегрованих структур в Україні обусловлюється відмінністю умов їх створення і функціонування. Зокрема, якщо в Західній Європі ІС створювалися з причин звуження внутрішнього і зовнішнього ринків продукції оборонного призначення в провідних компаніях, які мали багаторічний досвід діяльності в ринкових умовах, то в Україні майже повністю відсутній внутрішній ринок ОВТ, спостерігаються занепад галузей ОПСЕ та значні проблеми з виходом на зовнішній ринок. Досвід діяльності українських підприємств ОПСЕ в ринковому середовищі був незрівнянно менший або взагалі відсутній. Крім цього, створені західноєвропейські приватні ІС працюють у звуженому, але потужному ринку оборонної продукції з обсягом в сотні мільярдів доларів, а створення вітчизняних ІС проводиться, маючи лише уявні плани отримання масштабних міжнародних контрактів. Слід також відзначити наявний на даний час перехідний стан української економіки, надзвичайно низький рівень фінансового забезпечення ОПСЕ, обмежений обсяг оборонного замовлення, а фактичні обсяги державної підтримки галузей, які надаються впродовж багатьох років, не дозволяють зупинити їх занепад.

#### *5.4. Перспективи розвитку оборонно-промислового сектору економіки як чинника розвитку національної економіки*

Розвиток ОПСЕ України повинен опиратися на випереджальні темпи створення науково-технічних заділів в оборонно-промисловій сфері та на технологічне оновлення виробничих потужностей «оборонки». Таку вимогу одноголосно підтримують експерти. Проте, нинішня практика не враховує ці вимоги. За повідомленням керівника секції прикладних проблем при Президії НАНУ О. Сотнікова, з причин системного багаторічного недофінансування галузевих науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт (НДДКР) у ОПСЕ «ми маємо повний провал щодо наукового заділу», а створений раніше «ресурс закінчується». Він також сповістив, що за деякими оцінками зношеність основних фондів у ОПСЕ нині досягає 80%.

На думку О. Сотнікова, забезпечення випереджаючих темпів створення наукового заділу галузевих НДДКР, оновлення основних фондів оборонної промисловості та технологічна модернізація її підприємств повинні відноситися до ключових завдань у сфері розвитку і реструктуризації ОПСЕ.

Потребують вдосконалення і діюча система формування оборонних замовлень в оборонно-промисловій сфері. Як вважає О. Сотников, вона надто громіздка і забюрократизована, а відповідальність за формування і виконання держзамовлення лежить на головних конструкторах і генеральних директорах підприємств «оборонки»<sup>14</sup>.

Разом з тим в Україні й досі вважають, що розробки в ОПСЕ сприяють розвитку економіки країни. «Це – локомотив економіки і суспільства в цілому: промисловості, фундаментальної та прикладної науки, освіти й інженерної думки. Мова йде про рівень інтелекту країни та її конкурентоспроможності у світі»,—запевняє Голова парламентського комітету з питань Національної безпеки і оборони А. Гриценко. «Космос і

---

<sup>14</sup> А.Моравський. Провал через проїдання. Моравський А./ Стаття /Finance.ua/ [ Електронний ресурс].— Режим доступу: <http://news.finance.ua/ua/~2/0/all/212/09/19/287840>

авіація, суднобудування і високоточна механіка, аерогідродинаміка, прицільні та навігаційні комплекси, локація і акустика, системи управління, наведення та зв'язку, мікроелектроніка і обчислювальна техніка, спецхімія і матеріалознавство, ергономіка та мікробіологія, технології в медицині та ядерна енергетика», – перераховує він «проривні напрями», які колись розвивалися у вітчизняних оборонних лабораторіях, а потім розроблені технології передавалися в цивільний сектор економіки.

Реалізація цих «проривних напрямів» вимагає величезних коштів. Такі витрати міг собі дозволити СРСР, а Україна таких можливостей не має. Вітчизняні наука і оборонні підприємства, орієнтовані на підтримку ОПСЄ, вже давно перебувають у важкому економічному стані, відчуваючи постійний брак коштів. Так, на 2012 р. Державним бюджетом передбачено виділити Міністерству оборони ~17,4 млрд грн. У 2011 р. ця сума складала ~13,7 млрд грн. Тобто можна говорити про позитивну тенденцію. Але за спостереженням директора військових програм Центру Разумкова М. Сунгуровського, як правило, ЗСУ отримують не більше третини прописаних у бюджеті коштів, та й ще наприкінці року.

Одночасно потрібно зауважити, що на закупівлю нових зразків ОВТ та проведення НДДКР, провідні країни світу витрачають не менше 30 % від усіх фінансових витрат на армію, а Україна за усі попередні роки витратила на це в середньому 7-10 % армійського бюджету, зокрема у 2011 р. було передбачено 411 млн грн, а у 2012 р. – 510 млн грн. «У найближчі роки ми будемо намагатися вийти на фінансування на рівні 1,49 – 1,55 % від ВВП, як того вимагає Президент України», – запевняв наприкінці минулого року тодішній Міністр оборони М. Єжель.

Однією із основних причин відсутності інвестицій у вітчизняний ОПСЄ є те, що він реалізує довготривалі проекти, а віддача від таких вкладень може надходити до цивільних галузей економіки взагалі не скоро. Тим більше, що останніми роками в нашій країні бізнес планує свою діяльність не більше, ніж на п'ять років (до зміни влади). А тому сподіватися, що завдяки цьому

станеться прорив в економіці не доводиться. Крім цього, Україна значною мірою уже втратила свої кадри та науково-дослідні інститути, які дійсно могли створювати заділи для ОПСЕ. Сьогодні українські розробники ОВТ займаються, в основному, проблемами поліпшення якості систем ОВТ, які були створені ще за часів СРСР. Так, наприклад, ВО «Південмаш» працює над проблемою використання міжконтинентальної ракети SS-18 («Сатана») для екстреної доставки рятівного спорядження у будь-який район Землі. На замовлення Міністерства оборони України ДП «Харківський бронетанковий ремонтний завод» створив на основі танка Т-64 пожежний танк нового покоління ГПН-64, яким можна управляти дистанційно.

Для того, щоб результати роботи оборонних підприємств і організацій стали більш вагомими, потрібно істотно збільшити фінансування НДДКР і зменшити витрати «на проїдання». У світовій практиці витрати на утримання особливого складу Збройних Сил складають не більше, ніж 50 % усього військового бюджету країни. В українській армії на цю потребу виділено 86 %. Чи можливо підтримувати при такому фінансуванні обороноздатність країни? Відповідь на це питання могла б дати Державна програма реформування та розвитку оборонно-промислового комплексу України до 2017 р. Але її поки що немає навіть на папері. За заявою представника ДК «Укроборонпром» Т. Хрипко, її буде підготовлено до кінця 2012 року.

### **Висновки**

1. Структура ОПСЕ України не відповідає вимогам часу, є неефективною, не збалансована за цілями, не забезпечує ефективного використання науково-технічного і виробничого потенціалу, підвищення якості та конкурентоспроможності продукції, що виробляється, не сприяє розвитку міжнародного військово-технічного співробітництва, має низьку соціальну направленість.

Недосконалість структури оборонно-промислового сектору зумовлює витратний характер оборонного виробництва, високий рівень заборгованості,

незавантаженість значної частини оборонних виробництв, негативно впливає на кінцеві результати його діяльності.

2. У більшості оборонних підприємств і організацій, які змінили свою організаційно-правову основу, не досягнуто ринкової орієнтації. Реально такі підприємства не стали суб'єктами ринкових відносин, для них приватна власність не стала основою господарювання.

Через відсутність сприятливих умов для підприємницької та інвестиційної діяльності приватизовані підприємства в більшості випадків не можуть організувати ефективне виробництво, а це значить, що не буде досягнута стратегічна ціль приватизації – формування прошарку ефективних власників та інституціональних інвесторів.

3. Оборонно-промисловий сектор вимагає радикального реформування, пов'язаного зі зміною форми власності, конверсією оборонних виробництв, організаційно-структурними перетвореннями, удосконаленням механізмів управління, розробкою відповідної нормативно-правової бази та ін.

Відсутність таких реформ вже найближчим часом може привести до втрати багатьох виробництв складної наукоємної продукції, що залишилися на даний час, і, як наслідок, до деградації оборонно-промислового комплексу як високотехнологічної галузі економіки.

4. Передумовою успішної реалізації політики реструктуризації оборонно-промислового сектору є її формування в межах державної оборонно-промислової політики, та узгоджених з загальною державною політикою економічних реформувань і перетворень.

### **Пропозиції і рекомендації**

1. Прискорити розробку та прийняття Державної програми реформування та розвитку оборонно-промислового сектору на період до 2017 року, в якій мають бути відображені шляхи і засоби реалізації організаційних, економічних і правових рішень, спрямованих на створення сприятливих умов для виробництва ОВТ, мобілізацію бюджетних і позабюджетних коштів для фінансування структурних перетворень в

оборонній промисловості, впровадження комплексу стимулів для підприємств і організацій, які проводять реструктуризацію своїх виробництв.

2. Відпрацювати питання щодо створення фонду кредитування високоефективних проектів виробництва конкурентоспроможної продукції оборонного призначення шляхом консолідації коштів підприємств, капіталу комерційних банків, іноземних інвестицій.

3. Для реалізації державної політики реструктуризація оборонних підприємств і організацій створити цілісну систему взаємопов'язаних заходів і засобів політичного, економічного, соціального, правового і організаційного характеру:

- систему механізмів, що забезпечують з єдиних позицій формування і реалізацію воєнно-технічних і воєнно-економічних рішень з питань реструктуризації оборонної промисловості;

- систему фінансового забезпечення, яка реалізується через бюджетні асигнування, позабюджетні кошти, а також через податкову і цінову політику;

- механізми, які чітко визначають розподіл функцій і обов'язків між різними органами державного управління при проведенні реструктуризації оборонних підприємств і організацій;

- нормативно-правову базу для забезпечення організації політики реструктуризації оборонних підприємств і організацій.

4. В основу формування ядра оборонної промисловості мають бути покладені такі чинники:

- стратегічна значимість оборонного виробництва у забезпеченні потреб національної безпеки та оборони країни;

- наявність науково-технічного і виробничого потенціалу для реалізації замкнутого технологічного циклу виробництва;

- наявність «критичних» технологій подвійного призначення «ноу-хау» фундаментальних наробок у сфері виробництва озброєння і військової техніки;

- можливості реалізації експортного потенціалу для досягнення фінансової та виробничої стабілізації оборонної промисловості;
- наявність та перспективи отримання інвестицій від вітчизняних та іноземних інвесторів;
- світові тенденції розвитку озброєння і військової техніки.

Регіональний філіал у м. Дніпропетровську

*(А.І. Шевцов, Р.В.Боднарчук)*