

**НАЦІОНАЛЬНИЙ АЕРОКОСМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
«ХАРКІВСЬКИЙ АВІАЦІЙНИЙ ІНСТИТУТ»**

**ДОМБРОВСЬКА С. М., ПУПЕНКО А.В., ЄСІКОВ В. В.,  
КАРПЕКО Н.М., ПОРОКА С. Г.**

**ДЕРЖАВНА ПОЛІТИКА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ  
НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ В ОБОРОННІЙ СФЕРІ**

**МОНОГРАФІЯ**

**Харків 2026**

УДК 351.82: 330.341.1

Монографію розглянуто та рекомендовано до видання Вченою Радою  
Національного аерокосмічного університету  
«Харківський авіаційний інститут»  
Протокол № 10 від 22. 04. 2026

**Рецензенти:**

**БЄЛАЙ С. В.** — начальник центру організації та координації наукової та інноваційної діяльності Національної академії Національної гвардії України, доктор наук державного управління, професор.

**ПАЛЮХ В.В.** начальник докторантури – ад'юнктури Національного університету цивільного захисту України, доктор наук з державного управління, старший дослідник,

Державна політика забезпечення національної безпеки в оборонній сфері: Монографія / С.М. Домбровська, А.В.Пупенко, В.В. Есіков, Н.М. Карпеко, С.Г. Порока: ХАІ. 2026. 174 с.

У дослідженні запропоновано розв'язання актуальної проблеми з обґрунтування теоретичних засад та розробки практичних рекомендацій щодо державної політики забезпечення національної безпеки в оборонній сфері.

Методологічну основу роботи становлять загальнонаукові прийоми досліджень і спеціальні методи, що ґрунтуються на сучасних наукових засадах управлінської, економічної і споріднених з ними наук. В основу методології дослідження було покладено системний підхід, методологічна специфіка якого визначається тим, що він орієнтує дослідження на розкриття цілісності об'єкта і механізмів, що його забезпечують, на виділення різноманітних типів зв'язків складного об'єкта і зведення їх у єдину теоретичну картину.

Інформаційну базу дослідження становили нормативно-правові акти, праці зарубіжних і вітчизняних учених, Інтернет-ресурси, статистична інформація Державного комітету статистики України та інших центральних органів виконавчої влади.

С.М. Домбровська,  
В.В. Есіков,  
Н.М. Карпеко,  
С.Г. Порока  
А.В.Пупенко

## ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ В ОБОРОННІЙ СФЕРІ.....	7
1.1. Характеристика системи управління в оборонній сфері.....	7
1.2. Основні тенденції забезпечення національної безпеки в оборонній сфері.....	21
1.3. Зміст забезпечення національної безпеки в оборонній сфері.....	34
РОЗДІЛ II. АНАЛІЗ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ В ОБОРОННІЙ СФЕРІ.....	52
2.1. Зарубіжний досвід забезпечення національної безпеки в оборонній сфері.....	52
2.2. Міжнародна інтеграція при забезпеченні національної безпеки в оборонній сфері.....	63
2.3. Оцінка системи забезпечення національної безпеки в оборонній сфері.....	78
РОЗДІЛ III. УДОСКОНАЛЕННЯ НАПРЯМІВ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ В ОБОРОННІЙ СФЕРІ.....	96
3.1. Формування шляхів розвитку оборонно-промислового комплексу забезпечення національної безпеки в оборонній сфері.....	96
3.2. Удосконалення інвестиційного механізму оборонно-промислового комплексу забезпечення національної безпеки в оборонній сфері.....	112
3.3. Стратегічні напрями розвитку організаційно-структурного механізму оборонно-промислового комплексу забезпечення національної безпеки в оборонній сфері.....	125
ВИСНОВКИ.....	143
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	147

## ВСТУП

Сукупність інтеграційних заходів у рамках військово-технічної і військово-економічної співпраці оборонно-промислових комплексів різних держав складає багатоаспектні соціально-економічні і військово-політичні процеси, зачіпає оборонні, техніко-економічні і соціально-демографічні чинники. Ці процеси постійно розвиваються і удосконалюються відповідно до завдань, що стоять перед основними суб'єктами інтеграції, а також в результаті реагування країн на виклики глобальної політико-економічної ситуації. Можна стверджувати, що сукупність інтеграційних процесів в цих суб'єктах робить домінуючий вплив на стан оборонно-промислових комплексів найбільш сильних гравців на ринку озброєнь і військової техніки (ОВТ).

Усі сфери військово-технічної і військово-економічної співпраці є для України найважливішими напрямками оборонної і промислової політики у сфері національної безпеки. Одним з таких є оборонно-промисловий комплекс (далі ОПК), який відіграє важливу роль в реалізації економічних, соціальних, геополітичних інтересів державних органів влади і управління.

Оборонно-промисловий комплекс повною мірою відчув негативні наслідки малопродуктивних дій, здійснених у рамках економічних реформ 90-х років. Подолання кризового стану оборонно-промислового комплексу, розвиток його потенціалу зв'язаний з розробкою нової моделі механізму управління комплексом, що враховує реалії воєнного стану в державі через військову агресію росії, а також економіко-організаційні можливості органів влади і управління.

Оборонно-промисловий комплекс, особливо його організації, що акумулюють креативний потенціал, покликані зіграти значну роль в переході економіки на інноваційний шлях розвитку. Крім того, його позитивними результатами діяльності можуть бути: розширення експорту з підвищеною долею доданої вартості, зростання попиту на продукцію зв'язаних галузей.

Модернізація ОПК, здійснювана при організаційній і фінансовій підтримці держави, покликана створити «точки зростання», здатні успішно конкурувати із зарубіжними постачальниками товарів і послуг на національному і світовому ринках в умовах глобалізації.

Гострота проблем розвитку корпорацій оборонно-промислового комплексу України проявляється у тому числі як реалізація державою недостатньо ефективних варіантів реформування корпоративної структури оборонно-промислового комплексу в умовах інтеграції у світову економіку і деструктивний вплив цих чинників на його економічний розвиток і структурну перебудову, які викликають тривогу.

Стосовно сучасних умов розвитку оборонно-промислового комплексу забезпечення національної безпеки в оборонній сфері розглянуто в роботах М. Альберта, І. Ансофф, І. Браунта, Д. Бьюкенена, Г. Гроссмана, Г. Джонсона, В. Майєру, Д. Менгера, П. Самуельсона, Р. Трентона, Е. Енгеля і інших зарубіжних вчених.

Для теоретико-методологічного осмислення управлінських механізмів дуже корисними є окремі ідеї В. Авер'янова, Л. Антошкіної, Г. Атаманчука, О. Волкова, В. Горника, О. Дадія, А. Дегтяра, Д. Дзвінчука, С. Домбровської, Ю. Кальниша, В. Князева, В. Козакова, Г. Ситника, М. Лахижі, В. Тертички, В. Ткаченка, В. Токовенко, Є. Романенка, Ю. Сурміна, В. Трощинського, Д. Плеханова, В. Ченцова, Х. Хачатурян, Ю. Шарова та ін. та інших.

Проте, з точки зору необхідності рішення задачі вдосконалення організаційно-структурного механізму управління корпораціями оборонно-промислового комплексу, умов подолання впливу і наслідків фінансової кризи через військові дії, результати дослідження у вищеназваних роботах проблем, що цікавлять нас, доки не створили можливості формування цілісної концепції регулювання цих процесів.

Таким чином, вищеперелічені дослідження далеко не вичерпують дані проблеми, які вимагають детальнішої розробки. В умовах, що склалися, потрібне спеціальне системне дослідження проблем вдосконалення

організаційно-структурного механізму управління корпораціями оборонно-промислового комплексу в якісно нових умовах зростання міри глобальної конкуренції на світових ринках озброєння і військової техніки ..

Методологічну основу роботи становлять загальнонаукові прийоми досліджень і спеціальні методи, що ґрунтуються на сучасних наукових засадах управлінської, економічної і споріднених з ними наук. В основу методології дослідження було покладено системний підхід, методологічна специфіка якого визначається тим, що він орієнтує дослідження на розкриття цілісності об'єкта і механізмів, що його забезпечують, на виділення різноманітних типів зв'язків складного об'єкта і зведення їх у єдину теоретичну картину.

Інформаційну базу дослідження становили нормативно-правові акти, праці зарубіжних і вітчизняних учених, Інтернет-ресурси, статистична інформація Державного комітету статистики України та інших центральних органів виконавчої влади.

Основні положення й висновки можуть використовуватися фахівцями під час написання підручників і навчальних посібників, створення навчально-методичної літератури; в роботі органів державної влади та у процесі формування сучасних засад в оборонній сфері України.

## РОЗДІЛ І.

# ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ В ОБОРОННІЙ СФЕРІ

### 1.1. Характеристика системи управління в оборонній сфері.

Організаційно військово-технічна співпраця здійснюється через сукупність спеціальних органів виконавчої влади, а також господарських суб'єктів, об'єднаних у відповідну систему — систему військово-технічної співпраці. Ця система, розвиваючись під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх чинників, постійно видозмінюється, залишаючись, проте основним інструментом просування вітчизняної продукції військового призначення на світовий ринок озброєння.

Особливо значимі зміни ця система зазнала в 90-х роках ХХ століття. Якщо перетворення початку 90-х носили виключно політичний характер, то подальші зміни були викликані оптимізацією системи ВТС в інтересах активного просування на світовий ринок продукції військового призначення. Економічні особливості при цьому полягали в ступені монополізації експорту .

Незабаром з'ясувалося, що іноземні покупці випробовували незручність через неможливість купівлі запчастин, укладення контрактів на модернізацію купленої раніше продукції військового призначення і надання послуг [207].

Тому було прийнято рішення атестувати ряд підприємств для їх виходу на зовнішній ринок з «малими» контрактами. У 1996 році в цілях забезпечення постачань за кордон запчастин і виконання малих контрактів було дозволено 10 підприємствам, що виробляють оборонну продукцію, самостійно поставляти запасні частини на зовнішній ринок.

Це рішення дало як позитивні, так і негативні результати. Позитивні результати полягали в тому, що виручена валюта поступала підприємствам,

що поставляли свою продукцію за кордон. Негативні — децентралізація цінової політики, часткові постачання зброї в ті регіони світу, куди його не слід було б поставляти за політичними мотивами і з точки зору необхідності виконання міжнародних зобов'язань України.

Підприємства, переслідуючи комерційні цілі і не будучи обізнаними про міжнародні зобов'язання України, поставляючи зброю в проблемні регіони світу, частково завдали збитку політичним і економічним інтересам країни. В результаті були порушені традиції військово-технічної співпраці як специфічної сфери зовнішньоекономічної діяльності держави.

Нині почалося формування великих холдингів, що виробляють кінцеву військову продукцію і здатні самостійно просувати її на зовнішньому ринку. Тому не виключено, що згодом, коли будуть створені великі системотворні структури холдингового типу, кількість суб'єктів ВТС може збільшитися [206, с.67].

Відповідно до адміністративної реформи було створено Департамент військово-технічної політики, розвитку озброєння та військової техніки в Міністерстві оборони України [189], що здійснює функції з контролю і нагляду в області військово-технічної співпраці з іноземними державами, і забезпечує рішення наступних основних завдань:

- здійснення відповідно до законодавства України контролю і нагляду в області військово-технічної співпраці;
- участь в розробці спільно з іншими державними органами виконавчої влади державної політики в області військово-технічної співпраці і внесення в установленому порядку відповідних пропозицій Президентові України, Кабінету міністрів України;
- забезпечення спільно з іншими органами виконавчої влади реалізації основних напрямів державної політики в області військово-технічної співпраці, визначуваних Президентом України;
- здійснення відповідно до своєї компетенції у взаємодії з іншими органами виконавчої влади публічного регулювання в області військово-

технічної співпраці.

На чолі системи військово-технічної співпраці з іноземними державами стоїть Президент України, деталізацію вказівок якого на виконавському рівні здійснює Кабінет Міністрів України і інші відповідні органи державної влади і управління

Розробку для глави держави пропозицій, що стосуються основних напрямів державної політики в області військово-технічної співпраці з іноземними державами, здійснює , створена Указом Президента України, Міжвідомча комісія з політики військово-технічного співробітництва та експортного контролю з іноземними державами, що є дорадчим і консультативним органом, який здійснює [224]:

- підготовку пропозицій Президентові України з розробки і реалізації основних напрямів державної політики в області військово-технічної співпраці;
- підготовку пропозицій Президентові України з вдосконалення законодавства в області воєнно-технічної співпраці;
- аналіз і прогнозування ситуації в області військово-технічної співпраці в цілях забезпечення політичних, економічних і військових інтересів України;
- розгляд в установленому порядку проєктів та цільових програм, що стосуються питань військово-технічної співпраці;
- розгляд проблем в області військово-технічної співпраці і підготовка пропозицій з вирішення;
- підготовку пропозицій, спрямованих на підвищення ефективності діяльності державних органів виконавчої влади з координації, контролю в області військово-технічної співпраці і рішення інших завдань публічного регулювання в цій області;
- підготовку пропозицій з розробки проєктів нормативно- правових актів в області військово-технічної співпраці;
- розгляд розбіжностей між органами виконавчої влади, що

виникають при організації і здійсненні військово-технічної співпраці, а також вироблення рекомендацій з їхнього усунення.

Сучасна система ВТС побудована на основі наступних положень [189]:

- по-перше, максимально сприяти просуванню продукції військового призначення на зовнішній ринок;
- по-друге, виключити нанесення збитку оборонним можливостям або створення передумов для виникнення таких ситуацій;
- по-третє, забезпечити відповідність діяльності в області військово-технічної співпраці міжнародним угодам і зобов'язанням.

Таким чином, існуюча система військово-технічної співпраці є складною ієрархічною організаційно – економічною системою, що забезпечує рішення наступних завдань:

- захист інтересів держави в зміцненні обороноздатності країни;
- захист інтересів держави в найважливіших регіонах світового ринку озброєнь;
- оперативність ухвалення рішень у сфері її функціонування;
- просування на світові ринки продукції вітчизняних оборонних підприємств;
- підвищення ефективності фінансово-економічної діяльності суб'єктів ВТС та ін.

Зрештою ефективність функціонування усієї системи ВТС фактично зводиться до підйому економіки України і максимально вигідного просування продукції військового призначення на світовий ринок. В зв'язку з цим необхідно відмітити, що хоча сучасні тенденції подальшого розвитку системи ВТС спрямовані на поступове скорочення числа інстанцій, що стоять між виробниками продукції військового призначення і замовниками проте, поки принципово не змінюється система проходження заявок іноземних споживачів.

Відповідно до законодавства, загальний термін розгляду офіційних звернень іноземних замовників про постачання продукції військового

призначення, підготовки і узгодження проєктів рішень Президента України або Кабінет міністрів України, не повинен перевищувати 20 днів. Якщо ця умова не виконується, то складно вести мову про оперативне реагування системи ВТС на раптові запити світового ринку.

Нині отримання усіх дозвільних документів на укладення контракту і набуття чинності контракту займає до одного року. Слід зазначити, що в системі ВТС кінця 80-х років, розгляд заявок іноді здійснювався всього за 2 дні.

Як правило, в системі військово-технічної співпраці розглядають тільки експортну складову, проте необхідно мати на увазі, що існує ще і імпортна складова, яка не менш важлива з точки зору підвищення ефективності ВТС, оскільки при створенні деяких складних зразків ще використовуються комплектуючі, виготовлені підприємствами країн-партнерів [216].

Для створення власних виробництв, що заміщають постачання комплектуючих з інших країн, Україна, за оцінками експертів, потребує не менше 5–10 років і колосальні фінансові інвестиції. Проблемою залишається і нездатність вітчизняного ОПК самостійно забезпечувати Збройні Сили України деякими видами військової техніки і боєприпасів. Це зумовлює необхідність розбудови кооперації з підприємствами держав-членів НАТО та ЄС, що залучаються до виконання Державного оборонного замовлення, передусім у його експортній частині.

Залежність виробництва продукції військового призначення від постачань матеріалів і комплектуючих з країн-агресорів та їхніх союзників становить пряму загрозу національній безпеці України. У зв'язку з цим стратегічним пріоритетом є переорієнтація кооперації на держави-члени НАТО та забезпечення військово-технічної самостійності в межах євроатлантичної інтеграції.

В інтересах збереження можливостей зі створення найбільш конкурентоздатних зразків продукції військового призначення доцільно і

надалі зберегти кооперацію.

Нині нормативно-правова база співпраці підприємств оборонних галузей промисловості з державами-партнерами налічує понад 50 міжурядових і міжвідомчих угод і продовжує вдосконалюватися. Двосторонні міжурядові угоди про виробничу і науково-технічну кооперацію підприємств оборонних галузей промисловості підписано з ключовими державами-членами НАТО та країнами-партнерами в межах формату Рамштайн.

Відмітимо, що продукція, яка поставляється підприємствами за затвердженими переліками, звільняється від квотування, ліцензування і стягування митних зборів. Також передбачено військове приймання продукції, що поставляється за кооперацією. Українська система ВТС, що нині склалася, доки ще задовольняє потреби вітчизняних постачальників продукції військового призначення і іноземних замовників. При цьому вона дозволяє поєднати інтереси національної безпеки і господарських суб'єктів. Проте, існує ряд проблем, стримуючих розвиток системи ВТС. Розглянемо суть цих проблем і напряму підвищення ефективності військово-технічної співпраці України. Під озброєнням, військовою і спеціальною технікою розуміється продукція підприємств оборонно-промислового комплексу (ОПК), використовувана для забезпечення захисту національних інтересів у військово-політичній сфері. Предмет постачання — озброєння, військова і спеціальна техніка, комплектуючі вироби, запасні частини і приладдя, спеціальне устаткування, тренажери, військово-технічне майно, продукція подвійного призначення [211, с.46].

Нині у рамках розвитку системи військово-економічної співпраці (ВЕС) і військово-технічної співпраці (ВТС) держави-учасники ствердили дещо найбільш важливих напрямів для угруповання завдань, що стоять перед уповноваженими органами управління:

а) створення спільних науково-виробничих об'єднань, що мають статус міждержавного суб'єкта ВТС;

- б) системне планування ВЕС і ВТС;
- в) створення системи міждержавної стандартизації продукції військового призначення (ПВП);
- г) формування міждержавної системи каталогізації ПВН;
- д) створення системи підготовки військових кадрів;
- є) створення єдиної системи технічного прикриття залізниць;
- ж) формування механізму надання військово-технічної допомоги [207].

На основі комплексного аналізу поточного стану системи ВЕС і ВТС у рамках угод виявлено, що в частині системного планування співпраці нині існують постачання продукції військового призначення на пільгових умовах, а також розробляється концепція програми ВТС. У частині підготовки військових кадрів нині здійснюється підготовка військових кадрів на безвідплатній і пільговій основі, а також складений перелік для спільної підготовки військових кадрів.

У рамках напряму військово-технічної допомоги нині є протокол про механізм надання допомоги і створення уповноважених органів з надання військово-технічної допомоги. У роботі показано, що нині система військово-економічної і військово-технічної співпраці здійснюється через:

1. Нормативно- правову базу з виробленню єдиних принципів і правил взаємодії по усіх напрямках ВЕС;
2. Системи спільних підприємств з розробки, виробництва, модернізації, ремонту й утилізації ОВТ. Відлагоджений механізм їх дій і контролю в межах євроатлантичного оборонного простору та при виході на зовнішні ринки;
3. Довгострокового планування ВЕС і ВТС;
4. Єдиної системи управління якістю ПВП;
5. Міждержавної системи технічного регулювання вимог до зразків ОВТ на етапі їх розробки.

**Таблиця 1.1**  
**Групи завдань у сфері ВЕС і ВТС [189]**

Група завдань	Заходи для вирішення завдання
Створення спільних науково-виробничих об'єднань, що мають статус міждержавного суб'єкта ВТС у форматі співпраці з НАТО та ЄС	Нормативна правова база створення міждержавних науково-виробничих об'єднань з випуску ПВП Створення спільних підприємств з виробництва ПВП Мережа спільних підприємств з ремонту і модернізації ПВН
Системне планування ВЕС і ВТС	Створення базової організації з дослідження проблем ВТС Програма ВТС і її реалізація Прогнозування взаємних постачань ПВП на середньострокову перспективу Проведення спільних НДР
Створення системи міждержавної стандартизації продукції військового призначення (ПВП)	Нормативна правова база з забезпечення сумісності ОВТ для оснащення сил і засобів системи колективної безпеки Оснащення сил і засобів системи КБ сумісними зразками ОВТ Встановлення єдиних вимог до основних експлуатаційних показників ВВТ при їх розробці
Формування міждержавної системи каталогізації ПВП	Створення базової організації з каталогізації предметів постачання ВС Положення про міждержавну каталогізацію предметів постачання ВС Єдине інформаційне забезпечення закупівель, експлуатації, ремонту і утилізації ОВТ
Створення системи підготовки військових кадрів	Повне задоволення потреб в підготовці кадрів в основному на безоплатній і пільговій основі Погоджений рівень уніфікації державних освітніх стандартів Ідентичність матеріально-технічної і інформаційної баз однопрофільних ЗВО Реалізація різних форм сумісного навчання
Створення єдиної системи технічного прикриття залізниць;	Національні плани технічного прикриття Техдокументація з варіантами відновлення Мобілізаційні приписи з техприкриття Запаси матеріальних засобів для відновлення найважливіших ділянок і об'єктів Плани спільного застосування сил і засобів техприкриття і відновлення
Формування механізму надання воєнно-технічної допомоги.	Внутрішньодержавні механізми з надання ВТП Формалізовані зразки документів Практичний відрізок механізму ВТП в ході навчань

Для того, щоб сформулювати напрями розвитку системи воєнно-технічної співпраці, що забезпечує максимальну ефективність, необхідно, передусім, оцінити ті проблеми, які сьогодні заважають експорту продукції військового призначення.

В цілому, необхідно відмітити, що існують певні проблеми, рішення яких здатне істотно підвищити ефективність воєнно-технічного співпраці України, передусім:

- висока міра політизування світового ринку озброєння, що припускає пошук нетрадиційних способів протидії недобросовісної конкуренції з використанням авторитету держави, заснованою на політичних мотивах, що доки ще слабо розвинено у вітчизняній системі ВТС;
- наявність у стран-потенціальних імпортерів ОВТ механізмів адаптації експортних зразків і продукції військового призначення до світових стандартів в цілому і стандартам НАТО, зокрема. А це додаткові витрати на пошук потрібної інформації і здійснення необхідних доопрацювань;
- слабкі домовленості про післяпродажне обслуговування, що створює проблеми для експлуатантів, негативно позначаються на іміджі продукції військового призначення. Тим паче, що існує зацікавленість країн-імпортерів в організації спільних центрів з ремонту і обслуговуванню поставленої за кордон продукції військового призначення;
- відсутність зразків ВВТ, що експортуються, на озброєнні Збройних Сил, не дозволяє інозамовникам оцінити їх достоїнства і недоліки, і як наслідок, звужує експортну номенклатуру продукції військового призначення;
- руйнування кооперації виконавців оборонних замовлень, а також скорочення асортименту вітчизняних комплектуючих і матеріалів, використовуваних для комплектації експортних зразків, що збільшує витрати і знижує тим самим конкурентоспроможність вітчизняної продукції військового призначення на світовому ринку озброєння та ін.[154]

Окрім цих проблем, існують і інші, раніше усього практичного

плану. Зупинимося на деяких основних з них.

### 1. Проблема якості продукції військового призначення.

Створення сучасних зразків озброєння і військової техніки здійснюється великою кооперацією виконавців, що поставляють комплектуючі, сировину і матеріали, моніторинг якості яких здійснити в сучасних умовах неможливо. В результаті, з'являються скарги на зразки продукції військового призначення, поставлені на експорт.

### 2. Проблема відновлення прав України на результати інтелектуальної діяльності військового, спеціального і подвійного призначення, передані іноземним державам при організації на їх територіях ліцензійного виробництва озброєння і військової техніки.

Це, окрім втрат економічного плану, завдає серйозного збитку іміджу озброєння. Більше того, піратський ремонт і модернізація вітчизняного ВВТ, здійснювані іншими країнами без відповідних ліцензій, не лише завдають збитку престижу іменитих збройових марок, але і ставлять під загрозу життя і безпеку іноземних військовослужбовців і обслуговуючого персоналу. Україна не проти участі іноземних компаній в модернізації вітчизняної техніки, але з обов'язковою умовою залучення українських розробників. Тим паче, що нині при укладенні нових контрактів обов'язково обговорюються права власності.

### 3. Втрата технологій створення комплектуючих для перспективних зразків ВВТ і вичерпання накопиченого науково-технічного заділу.

Деградація ОПК в цілому і його науково-технічного сектора привели до того, що окрім зниження якості створюваної продукції військового призначення Україна виявиться не здатною створювати перспективні зразки озброєння. Сьогодні найгостріша проблема у сфері забезпечення національної безпеки — забезпечення економічної безпеки. Так близько 45% використовуваних в Україні технологій з виробництва ВВТ старше 10 років [128].

Тому все більше практикується укладення договорів на постачання вітчизняної продукції військового призначення з умовою використання

комплектуючих іноземного виробництва. І не лише комплектуючих, але і матеріалів. Так, наприклад, можна відзначити негативне ставлення іноземних замовників до вітчизняних лакофарбних покриттів, що призводить до необхідності використання фарб іноземного виробництва. Це для окремих зразків озброєння, наприклад, підводних човнів, призводить до значних додаткових витрат.

Таке положення стає не вигідним не лише вітчизняним підприємствам, а й інозамовникам, які навіть замовлення на здійснення ремонтних робіт намагаються розмістити не на українських підприємствах.

В результаті, на думку окремих експертів, Україна самостійно створювати зброю п'ятого покоління вже не може. Нині таку здатність мають тільки США, Китай або коаліції в Європейській спільноті. Для вирішення цієї проблеми потрібно консолідуватися з іншими країнами, що, власне кажучи, сьогодні і спостерігається.

4. Некомплексність розвитку системи озброєння, внаслідок чого виходить дисбаланс між бойовими можливостями засобів поразки і розвідувально-інформаційними системами. Негативну роль тут зіграла практика розробки ВВТ не як цілісної системи, що склалася, а як набору зразків і комплексів озброєння, не завжди пов'язаних і погоджених між собою за термінами розробки і вирішуваних завданнях. В результаті бойові можливості засобів поразки зараз реалізуються не більше ніж на 25–30%. Особливо за рахунок слабкої оснащеності військ засобами автоматизованого управління і зв'язку, в основному тактичної ланки.

З точки зору впливу на ефективність військово-технічної співпраці, це призводить до того, що частенько експортуються зразки ВВТ, а не системи озброєння, що різко знижує їх конкурентоспроможність. Тому інозамовники активізували роботу з самостійного (іноді з підключенням українських оборонних підприємств) об'єднанню окремих зразків ВВТ в систему.

В якості позитивного рішення цієї проблеми можна відмітити

наступний приклад. ОАЕ вирішили створити принципово нову багатофункціональну ешелоновану систему оборони об'єктів і військових формувань, до якої увійде цілий ряд вогневих і локаційних засобів, засобів управління, зв'язку, а також радіоелектронної боротьби. До цього часу об'єднання на власні засоби розробило ескізний проєкт системи, що дозволило організувати подальше фінансування робіт інозамовником [114].

5. Істотною проблемою є і постійний брак коштів бюджету на розробку перспективних зразків ВВТ. При цьому необхідно використати вже накопичений досвід взаємодії з іноземними фірмами.

6. Інтеграційні процеси в оборонно-промисловому комплексі, які викликають зміну його структури, системи управління і, головне, впливають на кооперацію виконавців експортних замовлень. При цьому важливого значення набувають питання розподілу власності як створюваних інтегрованих структур в цілому, так і окремих підприємств, що включаються в такого роду структури. Особливо це важливо відносно складних систем озброєння, в створенні яких бере участь широка кооперація виконавців, оскільки перехід права власності цих підприємств може спричинити переорієнтацію їх виробничої діяльності.

У рамках інтеграційних процесів сьогодні спостерігається переоцінка ОПК і бурхлива капіталізація цієї сфери промисловості. У неї активно йде приватний капітал, що породжує, у тому числі чисто спекулятивні настрої, особливо якщо це стосується підприємств, що мають експортні контракти.

А оскільки Міністерство оборони України при укладенні контрактів дає державну гарантію, то ясність в питанні, хто ж є реальним хазяїном того або іншого оборонного підприємства, дуже важливий. Крім того, залишається небезпека умисних банкрутств, а це також відгукнеться зривом експортних контрактів. Тут проблему вирішувати потрібно на законодавчому рівні. У будь-якому випадку на першому місці в усьому, що стосується оборонної промисловості, повинні стояти інтереси держави [189].

7. Громіздкість усієї дозвільної процедури, у тому числі на постачання навіть самої незначної кількості запчастин і комплектуючих. При такому стані справ не завжди є можливість вирішувати питання сервісного обслуговування поставленою інозамовникам ПВН на дійсно високому рівні. Необхідно шукати способи вирішення цієї проблеми так, щоб, з одного боку, забезпечити високий рівень експортного контролю і виконання усіх міжнародних норм в цій області, а з іншою, — забезпечити оперативне рішення питань з організації необхідних послуг до поставленої продукції військового призначення.

При цьому завадити подальшому просуванню продукції військового призначення на світові ринки озброєння може тільки бюрократична система, передусім внутрішні проблеми, пов'язані з законодавством. Сьогодні для отримання розпорядливих документів, наприклад, на постачання запчастин, треба отримати візу тільки перших осіб відповідних міністерств і відомств, а перед цим потрібно зібрати до 40 підписів в різних підлеглих інстанціях цих міністерств.

8. Як вже відзначалося, певні зміни зазнали Положення Департаменту військово-технічного співробітництва, розвитку озброєння та військової техніки Міністерства оборони України деякі з яких зіграли негативну роль. Так, визначено окремі положення, які сьогодні обмежують можливість використання багатьох сучасних економічних механізмів, у тому числі таких, як:

- створювати на пайових началах з іноземними партнерами комерційні організації на території держави і за кордоном, а також унітарні підприємства шляхом передачі їм в установленому порядку частини свого майна в господарське ведення (дочірні підприємства);
- придбавати або орендувати основні і оборотні засоби за рахунок наявних у нього фінансових ресурсів, кредитів, позик, а також інших джерел фінансування;
- розпоряджатися майном, у тому числі передавати в заставу,

здавати в оренду або вносити у вигляді вкладу до статутного (складового) капіталу господарських суспільств і товариств у порядку і розмірах, встановлених законодавством.

Таким чином, проблеми в області військово-технічної співпраці, на нашу думку, мають системний характер, тобто вимагають рішення на рівні системи в цілому. Проте в той же час, велика з них частина прямо або побічно пов'язана зі взаємовідносинами вітчизняної системи замовлень і оборонно-промислового комплексу, що склалися сьогодні, та робить негативний вплив на здатність оборонних підприємств створювати сучасні зразки озброєння затребувані як вітчизняними Збройними Силами, так і замовниками.

Головний висновок, який можна зробити з аналізу цих прикладів, — потрібний чіткий механізм організації і проведення конкурсу, об'єктивна методика вибору генпідрядника. Як тільки конкурс проведений, усі розробки, окрім організації, що перемогла, повинні припинятися. Це слід розглядати як найважливіший напрям економії фінансових ресурсів, що виділяються на військове будівництво України.

На думку фахівців [75, 109], ці і інші проблеми необхідно вирішувати з урахуванням наступних основних положень:

- інтеграція і реструктуризація ОПК повинні забезпечувати збереження технологічних ланцюжків виробництва, експлуатації і утилізації певних типів ВВТ;
- зразки ВВТ мають бути однотипними як для Збройних Сил, так і для іноземних замовників;
- має бути створена струнка погоджена система управління, що забезпечує національну безпеку і органічно враховує інтереси ОПК, Збройних Сил і воєнно-технічного співробітництва з іноземними державами.

## **1.2. Основні тенденції забезпечення національної безпеки в оборонній сфері**

Усунення розглянутих проблем повинне здійснюватися з урахуванням тенденцій і особливостей сучасного світового ринку продукції військового призначення і забезпечувати рішення пріоритетних завдань військово-технічної співпраці України, до основних з яких відносяться [107]:

1. Розширення ринків збуту озброєння і військової техніки шляхом просування на них конкурентоздатних зразків. Основними партнерами у сфері військово-технічної співпраці як і раніше залишаються країни ЄС та США. Нині докладаються зусилля із відновлення колишніх ринків озброєнь в Центральній Європі. З'являються певні перспективи розширення продажів продукції військового призначення в країнах Близького Сходу, відновлюється військово-технічне співробітництво.

2. Координація зусиль у сфері експорту озброєння і військової техніки з партнерами.

3. У цьому плані потрібне інтегрування України до європейського оборонно-промислового простору як одного з провідних військово-промислових центрів регіону з переходом до сучасних форм міжнародної військово-промислової кооперації в межах ініціатив PESCO, EDF та двосторонніх програм із державами-членами НАТО.

4. Комплексна протидія конкурентам на ринках зброї різних регіонів. Робота по цьому напрямку повинно бути заснована на наданні підтримки співпраці у військово-технічній області, включаючи політичне лобіювання контрактів, що мають стратегічне значення, а також на використанні кооперації з новими партнерами, передусім в Західній Європі, для розробки і виробництва нової продукції військового призначення.

Нині в інтересах підвищення конкурентоспроможності вітчизняної продукції військового призначення проводяться роботи підвищенню якості післяпродажного обслуговування ВВТ, рівня підготовки фахівців і

створенню необхідної інфраструктури в країнах- імпортерах озброєння, розширенню експорту і припиненню їх нелегального вивезення:

застосуванню різноманітних і гнучких форм розрахунків за постачання з урахуванням фінансових і економічних можливостей країн- імпортерів, проведенню гнучкої цінової політики, розумному використанню офсетних програм;

зниженню експлуатаційних витрат;

створенню продукції військового призначення, що відповідає вимогам конкретного іноземного замовника;

розвитку міжнародної військово-промислової і науково-технічної кооперації, в першу чергу, з країнами –членами НАТО і максимальному використанню можливостей військово-технічної співпраці, що зберігаються, з державами Центральної і Східної Європи та США;

активній участі у вирішенні питань захисту інтелектуальної власності організацій-розробників і виробників продукції військового призначення, чиї інтереси захищаються.

Крім того, велика увага у сфері ОПК приділяється питанням формування інформаційної політики і рішення проблем інформаційної безпеки. Зокрема, готуються пропозиції зі створення єдиної інформаційно-аналітичної системи ОПК і підтримці експорту озброєнь при координуючій ролі України. Проте, на нашу думку, щоб підвищити ефективність військово-технічної співпраці, зберегти і зміцнити досягнуті позиції на світовому ринку озброєння, усім учасникам цієї сфери діяльності необхідно усебічно враховувати у своїй роботі основні тенденції і особливості сучасного світового ринку зброї, підвищення вимог країн-імпортерів до ефективності воєннотехнічної співпраці з точки зору забезпечення економічної вигоди і обороноздатності [61]:

- посилення конкуренції між основними країнами-експортерами, викликаного прагненням закріпити свої позиції на світовому ринку продукції військового призначення в умовах перевищення її пропозиції над попитом;

- поява на світовому збройовому ринку нових країн-експортерів;
- прагнення країн-імпортерів максимально диверсифікувати джерела постачань ВВТ;
- зростання попиту на високотехнологічну продукцію військового призначення і збільшення її питомої ваги в загальному об'ємі закупівель;
- підвищення інтересу ряду країн-імпортерів до засобів доставки зброї масового ураження, ракетної зброї і засобів високоточної поразки;
- скорочення об'ємів закупівель нових типів озброєння державами з обмеженою платоспроможністю (вони орієнтуватимуться на проведення робіт по модернізації раніше закупленої продукції);
- посилення у країн-імпортерів тенденцій до придбання сучасних технологій, проведення спільних НДР;
- збільшення числа держав, що купують продукцію військового призначення через треті країни і підставні фірми для її подальшого реекспорту в гарячі точки, а також в обхід встановлених ООН ембарго;
- посилення прагнення окремих держав до придбання озброєння і його компонентів, поширення яких заборонене міжнародними угодами і договорами;
- використання гнучкіших форм розрахунків за постачання продукції військового призначення, розширення практики укладення офсетних угод і розрахунків на компенсаційній основі;
- збереження постачань продукції військового призначення як форми розрахунків з погашення державної заборгованості;
- активізація діяльності спеціальних служб і організацій іноземних держав з витіснення конкурентів зі світового збройового ринку [64].

Необхідно також враховувати і те, що створення перспективних, конкурентоздатних систем зброї — це тривалий, вимагаючий багатомільярдних інвестицій процес, який частенько не під силу одній навіть самій високорозвиненій в економічних і науково-технічних відносинах державі. Не випадково провідні світові виробники озброєння і військової

техніки при розробці систем зброї майбутнього все частіше прибігають до різних форм кооперації.-

В якості найбільш характерних прикладів можна привести спільно створений Великобританією, ФРН, Італією і Іспанією винищувач Eurofighter — 2000, американську програму створення перспективного багатофункціонального винищувача 5-го покоління JSF, в реалізації якої вже зараз задіяні дев'ять країн, а також європейська програма створення космічної навігаційної системи [67].

Подібний досвід усе активніше використовується і нашою країною. В якості позитивних прикладів можна привести спільні підприємства

Зараз активізувалася взаємодія українських структур, що відповідають за здійснення військово-технічної політики, з країнами НАТО. Для цього сьогодні виникла передумова: загальна для всього світу — боротьба з тероризмом, який, як було відзначено вище, стає одним із викликів військового характеру.

Розробка спеціального озброєння для боротьби з тероризмом це одна з небагатьох областей, де оборонні підприємства України і НАТО можуть прийти до спільних стандартів і уніфікації озброєнь. Українські конструкторські бюро вже отримали завдання з розробки зброї нелетальної дії для антитерористичних операцій.

Важливим кроком також стане забезпечення міжнародної маркіровки вогнепальної зброї з метою запобігання її потрапляння до рук терористів. В зв'язку з цим доцільно провести розробку міжнародно-правової бази, яка б повною мірою сприяла реалізації міжнародних зусиль із пошуку і припинення каналів нелегального поширення вогнепальної зброї .

Окрім цього, і оборонні підприємства вже роблять патрони для стрілецької зброї під стандарти НАТО, що обумовлює нові замовлення. Нині пропонується експортний варіант озброєнь, пристосований під стандарти НАТО. Взагалі, проблема інтеграції вітчизняних і іноземних розробників і виробників продукції військового призначення останнім часом стає усе більш

актуальною. У міру консолідації європейських військово-промислових компаній і появи нових економічних суб'єктів на ринку озброєнь, здатних на рівних змагатися з найбільшими американськими корпораціями, Україна частенько продовжує виступати на цьому ринку переважно з національною продукцією. В цілях створення конкурентоздатнішої продукції військового призначення важливо робити кроки по розвитку ОПК, його інтеграції і кооперації із зацікавленими зарубіжними виробниками ВВТ, просуваючи на збройові ринки нові спільні проекти у сфері ВТС при належному забезпеченні національної безпеки і дотриманні українських інтересів. З урахуванням вищевикладеного, подальша політика в досягненні цілей військово-технічної співпраці незалежно від того, як змінюватиметься організаційно-правова форма державного посередника, має бути, на нашу думку, спрямована на реалізацію наступних основних заходів [42]:

- експорт і імпорт продукції військового призначення;
- продаж та підготовка зразків продукції військового призначення;
- створення (дообладнання) за кордоном об'єктів військового призначення, призначених для базування, експлуатації, ремонту, виробництва, бойового застосування продукції військового призначення;
- передача в оренду або лізинг продукції військового призначення, транспортних засобів і об'єктів військового призначення;
- постачання, проведення ремонту, модернізації і утилізації продукції військового призначення як в Україні, так і в країнах-імпортерах;
- створення за кордоном спільних підприємств з виробництва, ремонту і утилізації продукції військового призначення;
- передача відповідно до чинного законодавства за рубіж техніки і технологій подвійного застосування, ліцензій на виробництво продукції військового призначення;
- розробка зразків, комплексів і систем продукції військового призначення, іншої продукції відповідно до вимог іноземного замовника;
- Співпраця з господарськими суб'єктами іноземних держав з

виробництва і просування на світовий ринок високоефективної продукції військового призначення.

Також однією з найбільш значимих проблем, що стоять перед сучасною системою військово-технічної співпраці являється незбалансована структура експорту озброєння і військової техніки. Розглянемо номенклатурний ряд продукції військового призначення, що експортується. У структурі експорту висока доля техніки ВПС, яка в 2018 р. склала 49,9%. Продукція ВМФ склала 27,3%, сухопутна складова — 11,4%, ППО — 9,2%. Найбільш вагомим напрямом збройового експорту є держави Центральної, Східної і Південної Азії, доля яких в загальному об'ємі склала більше 65%, досягнувши у вартісному вираженні \$4, 2 млрд.[57]

Таблиця 1.2

Номенклатурна складова експорту озброєння і військової техніки [189]

Вид ОВТ	2018	2020
1. ВПС	59%	49,9%
2. ВМФ	22,3%	27,3%
3. Озброєння сухопутного призначення	9,4	11,4%
4. Озброєння ППО	7,3	9,2%
Інші	2,0	2,2%

Необхідно відмітити, що досить великий відрив авіаційної техніки перед іншими видами ВВТ обумовлюється в першу чергу дорожнечю цього виду озброєння, ніж об'ємом замовлення. Всього за експортними контрактами в зарубіжні країни поставлені більше двох тисяч літаків країнами Західної Європи.

Проведемо параметричний аналіз системи ВТС за видами озброєння, що експортується, і військової техніки. Найбільш важливими параметрами цього аналізу є:

1. Кількість рівнів системи за видами ОВТ.
2. Кількість укрупнених елементів ланцюжка "зразок — споживач".
3. Локальна ефективність за видами ОВТ.

4. Бюджетна ефективність за видами ОВТ.
5. Експортна виручка.

Як видно з таблиці 1.2, в тих видах ОВТ, в яких створені системи управління, що мінімізують кількість рівнів системи управління, а також кількість елементів ланцюжка «зразок — споживач», спостерігається найбільш високий рівень локальної і бюджетної ефективності. У зв'язку з цим можна зробити висновок про те, що у рамках ВТС можливе тиражування моделей управління з урахуванням локальної специфіки процесу виготовлення зразків ОВТ.

Таблиця 1.3

Параметричний аналіз системи ВТС по основних видах озброєння, що експортується, і військової техніки [189]

Вид ОВТ	Кількість рівнів системи по видах ВВТ	Кількість укрупнених елементів ланцюжка «зразок — споживач»	Локальна ефективність	Бюджетна ефективність	Експортна виручка
1.ВПС	5	4	висока	висока	3,2 млрд.
2. ВМФ	7	8	середня	середня	1,8 млрд.
3. Озброєння сухопутного призначення	5	5	висока	висока	0,7 млрд.
4. Озброєння ППО	4	6	низька	низька	0,6 млрд.
Інші	6	6	низька	низька	0,15 млрд.

Необхідно відмітити тенденцію до інтеграції розрізнених виробників у великі інтегровані структури як основного напрямку розвитку оборонно-промислового комплексу, внаслідок того, що окремим вітчизняним підприємствам на світовому ринку стає все важче конкурувати самостійно з найбільшими світовими корпораціями. На основі проведеного аналізу доцільно запропонувати для підвищення ефективності системи ВТС:

По-перше, розширювати централізовані заходи підтримки експорту ВВТ, здійснювана Міністерством оборони України, іншими міністерствами і

відомствами, та іншими суб'єктами ВТС.

По-друге, продовжувати початі в промисловості реформи зі створення великих науково-виробничих інтегрованих структур. Особливу увагу слід приділяти "вертикальній" інтеграції підприємств, що і відбилося в організації таких великих інтегрованих структур, як Об'єднані корпорації.

Як неважко помітити, усі ці заходи можуть бути здійснені тільки при безпосередній участі оборонних підприємств, оскільки необхідно мати власні науково-технічні і виробничо-технологічні бази.

При цьому повинно йтися не лише про вдосконалення сталих взаємовідносин між ОПК і державним посередником, але і про створення нової, такої, що відповідає сучасним умовам ринку системи економічних стосунків, заснованих на високій мірі впливу на порядок функціонування і розвитку експорто-орієнтованих оборонних підприємств.

Розвиток системи ВТС в цих напрямках, окрім підвищення економічної ефективності військово-технічної співпраці, матиме позитивний вплив на забезпечення національної безпеки країни. Це може статися через посилення залежності країн-імпортерів, стимулювання процесу створення перспективних зразків озброєння для Збройних Сил, підвищення ефективності оборонного виробництва та ін.

І хоча при цьому рішення завдань забезпечення національної безпеки здійснюватиметься в «фоновому» по відношенню до економічної діяльності режимі, це не лише не принижує роль військово-технічної співпраці в системі забезпечення національної безпеки, але і піднімає її на більш високий рівень [26].

При цьому роль військово-технічної співпраці може істотно зрости у разі реалізації додаткових напрямів, що дозволяють системі ВТС, при збереженні економічної спрямованості, посилити ті аспекти діяльності, які безпосередньо впливають на забезпечення національної безпеки:

- взаємодія з міжнародними організаціями в частині посилення контролю за постачаннями продукції військового призначення в регіони —

джерела потенційних загроз національній безпеці України;

- участь у створенні міжнародних систем захисту від тероризму;
- підвищення координації зовнішньополітичної діяльності і експортної політики;
- включення військово-технічної співпраці в контур програмно-цільового планування розвитку системи озброєння для Збройних Сил України;
- посилення системотворної ролі вітчизняної системи ВТС в підвищенні економічного і політичного статусу для входження в НАТО;
- активізація створення спільних з іншими країнами корпорацій і підприємств в інтересах активізації взаємопроникнення капіталів та ін.[24]

Природно, що для реалізації цих напрямів необхідно мати розвинену науково-технічну і виробничо-технологічну базу, що дозволяє пропонувати зарубіжним партнерам конкурентоздатну продукцію на взаємовигідних умовах. Це припускає необхідність детального аналізу процесів, що відбуваються сьогодні в оборонно-промисловому комплексі України.

Також значимою проблемою існуючої системи військово-технічної співпраці України є система державної регулювання ВТС . Процес управління військово-технічною співпрацею з зарубіжними країнами доцільно розкласти на п'ять основних функцій управління з вказівкою державних органів виконавчої влади, що відповідають за виконання кожної конкретної функції. Зокрема:

1. Планування військово-технічної співпраці. Ця діяльність здійснюється Міністерством оборони України та Міністерством економіки України.

2. Організація військово-технічної співпраці. Основні функції з організації військово-технічної співпраці України із зарубіжними державами покладені на Міністерство оборони України та Міністерство закордонних справ, а також інші установи силового блоку.

3. Стимулювання учасників системи ВТС. У рамках системи управління військово-технічною співпрацею основними інструментами стимулювання є: державне замовлення; замовлення, що поступають від країн-учасників системи ВТС, а також портфель замовлень, сформований за участю Міністерства оборони України. Таким чином, система стимулювання заснована на формуванні і оплаті виробничої програми виробників ВВТ.

4. Контроль військово-технічної співпраці. Контролюючі функції військово-технічної співпраці здійснює Президент України, Кабінет міністрів України, Рахункова палата, Міністерство фінансів України, Міністерство оборони України, частково здійснює Міністерство юстиції України, Міністерство закордонних справ України.

5. Регулювання військово-технічної співпраці. Регулюючі функції в області військово-технічної співпраці виконує Міністерство оборони України та інші структури оборонного призначення.

Виходячи з цього, можна зробити висновок про досить високу міру "зарегульованості" системи військово-технічної співпраці, наявність високого числа регулюючих органів, що знижує загальну ефективність функціонування системи ВТС в цілому. Виходячи з цього, удосконалення економічного механізму системи військово-технічної співпраці України із зарубіжними країнами може здійснюватися за двома базовими напрямками:

1. Вдосконалення моделі;
2. Вдосконалення характеристик системи, значень вказаних параметрів, що призводять до поліпшення системи.

Нині може бути детермінована практична доцільність рішення наукових проблем управління розвитком міждержавної співпраці, найбільш важливими з яких є наступні:

- необхідність використання теоретичного і практичного досвіду управління міждержавною взаємодією з урахуванням вимог створюваної в регіоні суспільно-економічної і військово-політичної структури;

- адаптоване використання на створюваному у рамках договору економічному просторі локальних теорій, відособлених за ознаками економічних кластерів які відбивають соціально-економічні і воєнно-політичні характеристики держав — членів НАТО;
- використання світового досвіду інноваційного розвитку регіонів, які приміняються до умов, військово-політичного блокування України з урахуванням зв'язків виробничої кооперації, що склалися, а також специфіки, територіального розподілу технологічного, інтелектуального і кадрового потенціалів;
- використання зарубіжного досвіду консолідованого міждержавного управління виробничими системами з використанням маркетингового інструментарію; з урахуванням наявного рівня виробничих зв'язків, наявних тенденцій розвитку держав у рамках військово-політичного блоку;
- використання синергетичного підходу до управління розподілом праці і соціально-економічним розвитком держав — членів НАТО;
- вибір позиції, з якої необхідно розглядати, держави — члени НАТО як єдину соціально-економічну і військово-політичну систему і вирішувати теоретичні і практичні завдання, які виникають у рамках Міждержавної військово-політична системи (МВПС), яка у своїй основі має чіткі соціально-економічні передумови [23].

Тому їй властиві такі ознаки, як системність, комплексність, адаптивність, спеціалізація, економічна відособленість. Адаптивність припускає регулювання міждержавних відносин спеціальними державними органами управління макро- і мезорівня (відповідно до системи, рівнів управління НАТО, розглянутих далі). Системність МВПС припускає наявність визначеної економічної, політичної і логістичної структур, що відрізняє її від інших систем.

Основою спеціалізації МВПС служить розподіл праці у сфері підготовки, кадрів, виробництва ВВТ, а також забезпечення колективної

безпеки, що проявляється у вигляді територіальних, галузевих і продуктових локальних результатів. Міждержавний розподіл праці викликає об'єктивну необхідність скоординованого управління розвитком виробничою кооперацією.

Економічна самостійність у рамках МВПС припускає наявність системи забезпечення ресурсами для скоординованого вирішення соціально-економічних і воєнно-політичних проблем. Ефективне функціонування і розвиток МВПС в умовах ворожого зовнішнього середовища дозволяють детермінувати набір технологічних параметрів системи: вхід, внутрішні процеси, вихід, зворотний зв'язок.

На вхід в систему співпраці подаються погоджені державами цілі розвитку МВПС, ресурси; на виході держави отримують результати функціонування МВПС у вигляді ПВП, послуг із забезпечення безпеки, якості життя, якості довкілля. На нашу думку, для найбільш ефективного здійснення усіх процесів у рамках системи потрібна оцінка якості параметрів системи вже на її вході. Зворотний зв'язок дозволяє отримувати інформацію про систему, планувати, контролювати і регулювати параметри і умови функціонування усіх елементів взаємодії. Для вирішення цього завдання нами буде обгрунтований соціально-економічний підхід, що дозволяє визначити міждержавну військово-політичну систему як сукупність ресурсної, виробничої і соціальної підсистем держав — членів НАТО для підвищення своєї економічної і військової безпеки.

Для формування ефективної структури українського оборонно-промислового комплексу доцільно зважати на специфіку дії різноманітних чинників міждержавної економічної системи. Це завдання набуває особливої актуальності, оскільки виникла різка диференціація соціально-економічних параметрів функціонування локальних соціально-політичних систем. У зв'язку з цим, основним завданням державної політики нині може стати підвищення мобільності наявних ресурсів і створення міждержавного механізму, стримуючого зростання економічних і соціальних відмінностей

між членами блоку. Стратегічний курс на повноправне членство України в НАТО та Європейському Союзі є визначальним кроком у цьому напрямі. Участь України в євроатлантичних безпекових об'єднаннях є способом просування національних інтересів, що зважає на національну специфіку взаємодіючих держав. В зв'язку з цим органи державної влади повинні забезпечити встановлення міждержавного балансу військово-політичною науково-технічною, соціально-економічною і екологічною сферами життєдіяльності членів системи.

Вирівнювання умов виробничо-економічної взаємодії і стійкого розвитку держав-членів НАТО [27].

У цій ситуації участь держав в підвищенні ефективності управління національними оборонно-промисловими комплексами полягає в:

- здійсненні державної підтримки метапрограм розвитку суб'єктів оборонно-промислового комплексу;
- розміщенні державних замовлень на постачання продукції для потреб колективної безпеки;
- паритетній участі в міждержавних проєктах розвитку із застосуванням різноманітних інструментів стимулювання;
- забезпеченні сприятливого інституціонального клімату для економічного розвитку суб'єктів оборонно-промислового комплексу в процесі їх взаємодії.

### 1.3. Зміст забезпечення національної безпеки в оборонній сфері.

Досліджуючи зовнішньоторговельну діяльність відносно ПВП, більшість учених виділяють декілька організаційних моделей її управління: президентсько-парламентську, президентсько-урядову і урядову.

Так, президентсько-парламентська модель, більшою мірою властива США і Франції, характеризується такими рисами: розділенням повноважень в області ВТС між виконавчою і законодавчою владою, внаслідок чого остання не лише визначає його правову основу, але і наділена значними контрольними функціями; покладанням на органи виконавчої влади відповідальності за реалізацію державної політики в області експорту ПВН.

Урядова модель більшою мірою властива для Австрії, Бельгії, Німеччині, Італії, Португалії, Франції, Швеції і Швейцарії. До її характерних рис можна віднести виняткові повноваження державних органів виконавчої влади по реалізації воєнно-експортної політики; багатоступінчасту систему ухвалення рішення по постачанню ВВТ; регулювання експортних постачань ПВП по правовими актам урядового і відомчого рівня [12].

Президентсько-урядова модель властива Аргентині, Бразилії. Для неї характерні виняткові повноваження президента у визначенні пріоритетів державної політики в області експорту ПВП; «президентська вертикаль» механізму контролю за здійсненням державного управління в цій області; правова регламентація президентом усього комплексу стосунків, опосередковуючих воєнно-експортну політику держави; координуючі повноваження урядів зі здійснення військово-технічної співпраці.

Було б поспішно стверджувати про те, що якась з наведених вище систем має безумовні переваги. Багато що в цьому питанні залежить від традицій ухвалення рішень в області військової безпеки, демократичності і прозорості процедур оборонного експорту. Досвід, накопичений в нашій країні, показав, що для періоду переходу до ринкових стосунків більшою

мірою підходить саме президентсько-урядова модель.

Використовуючи високий лобістський потенціал і отримані від експортних контрактів кошти, топ-менеджмент державного посередника почав проводити активну діяльність зі входження в акціонерний капітал експортно-орієнтованих підприємств ОПК, інших галузей промисловості [193].

Природно, на це були об'єктивні передумови. По-перше, більшість зовнішньоторговельних контрактів у сфері військово-технічної співпраці носять системний характер і передбачають компенсаційні постачання. Тому бажання держпосередника узяти під контроль деякі виробничі ланки у рамках офсетних угод представляється природним.

По-друге, в деяких випадках підприємства ОПК виявлялися нездібними до виконання експортних контрактів.

По- третє, зосередження в одному ланцюжку усього виробничого циклу дозволяло знизити ризики необґрунтованого завищення цін і несумлінного виконання контрактних зобов'язань

Між тим, без активної державної підтримки на самому вищому рівні (суб'єктивного компонента) реалізація подібних планів була б неможливою.

Як представляється претендентові, ефективність створення такого великого промислового конгломерату з позицій макроекономіки є сумнівною, а ось на функціонуванні системи маркетингу ПВП вона з великою вірогідністю позначиться позитивно.

У зв'язку з цим організаційна основа даної системи в сучасних умовах може бути представлена таким чином .

Як вже відзначалося, її очолює Президент України, який здійснює наступні повноваження в області зовнішнього збройового маркетингу[206, с.71-72]:

- керує політикою в області маркетингу ПВП;
- приймає рішення про встановлення, призупинення, припинення або відновлення ВТС з конкретними державами;

- приймає рішення про створення державних посередників в області ВТС;
- встановлює порядок надання організаціям права на здійснення зовнішньоторговельної діяльності відносно ПВП;
- визначає порядок проведення маркетингових заходів в області ВТС, що виключає нанесення збитку обороноздатності і безпеці України;
- визначає органи виконавчої влади, відповідальні за організацію і контроль маркетингу ПВП;
- визначає порядок ліцензування в Україні ввезення і вивезення ПВП;
- приймає рішення з питань співпраці з іноземними державами в області розробок ПВП і проведення НДР в їх інтересах;
- приймає рішення про передачу іноземним замовникам ліцензій на виробництво продукції військового призначення.

Отже, Президентіві України належить право визначення пріоритетів в області ВТС в цілому і маркетингу ПВП зокрема. Таке завдання є досить складним і вимагає величезної аналітичної і організаційної роботи. Виходячи з того, що керівництво маркетингом ПВП на світовому ринку є однією з багатьох функцій глави держави, створений спеціальний дорадчий і консультативний орган, розробляючий для Президента України пропозиції, що стосуються основних напрямів державної політики в області збройового маркетингу відповідні Директорати Офісу Президента України. Директорат повинен виконувати численні функції, пов'язані з визначенням і дозволом основних проблем у сфері ВТС і маркетингу ПВП. До їх числа відносять:

- підготовку відповідних пропозицій Президентіві України; аналіз і прогнозування ситуації в області ВТС в цілях забезпечення політичних, економічних і військових інтересів нашої країни;
- розгляд проблем, пов'язаних із здійсненням маркетингу ПВП, і підготовка пропозицій по їх рішенням;
- підготовку пропозицій, спрямованих на підвищення ефективності

діяльності органів виконавчої влади з координації і контролю в області маркетингу ПВП;

- дозвіл розбіжностей між державними органами виконавчої влади, що виникають при організації і здійсненні ВТС.

Реалізацію державної політики в області маркетингу ПВП здійснює Кабінет Міністрів України, до повноважень якого віднесені[207]:

- видання нормативних правових актів з питань, пов'язаних з міжнародним маркетингом ПВП;

- укладення міжнародних договорів з питань ВТС;

- створення відповідних міжурядових комісій;

- здійснення державного регулювання внутрішнього і зовнішнього ціноутворення на ПВП;

- визначення порядку розрахунків між виробниками і розробниками продукції військового призначення при постачаннях її на експорт;

- висунення законодавчих ініціатив з встановлення пільг, а також вжиттю заходів зі стимулювання діяльності юридичних осіб в області ВТС;

- визначення порядку відшкодування можливого збитку суб'єктам ВТС у разі ухвалення рішення про призупинення або припинення ВТС з іноземними державами;

- визначення державного замовника в області ВТС .

Безумовно, серед державних органів виконавчої влади найбільше навантаження по організації маркетингу ПВП лягає на Міністерство оборони України, яке бере участь в розробці і реалізації державної політики в області маркетингу ПВП; здійснює – військово-технічний супровід постачань ПВП; розробляє і представляє пропозиції, що стосуються формування списку ПВП, дозволеною до передачі іноземним замовникам ; робить іноземним державам послуги з підготовки національних військових кадрів і технічного персоналу; проводить покази ПВН, а також вчення і стрільби за участю підрозділів збройних сил іноземних держав на полігонах України; здійснює

інформаційне забезпечення маркетингу в області ВТС; формує перелік оборонної продукції військового призначення, що вивільняється з наявності Міністерства, для продажу іноземним замовникам, бере участь в установленому порядку у визначенні цін на неї, реалізує вказану продукцію військового призначення через державного посередника; затверджує експортну комплектацію продукції військового призначення, а також основні параметри НДР з її створення або модернізації, виконуваних в інтересах замовників.

Безпосереднє виконання контрольних і наглядових функцій в досліджуваний сфері покладене на Департамент військово-технічного співробітництва, розвитку озброєння та військової техніки Міністерства оборони України[189]. Зокрема нагляд і контроль здійснюються за наступними параметрами:

- реалізацією основних принципів державної політики в області ВТС;
- ефективність функціонування системи державного регулювання в області ВТС;
- маркетингова, рекламна, рекламно-виставкова діяльність в області військово-технічної співпраці;
- виконання міжнародних договорів у відповідній області;
- діяльність в області ВТС представництв суб'єктів військово-технічної співпраці в Україні і в іноземних державах, а також інших організаціях;
- ефективність використання засобів, що виділяються з державного бюджету на фінансування діяльності в області ВТС;
- рівень внутрішніх і зовнішньоторговельних цін на ПВП, що експортується (що імпортується), з урахуванням інтересів України.

Вказаний орган в межах своїх компетенцій приймає рішення про ввезення в Україну і вивезення з неї ПВП, видачі суб'єктам ВТС ліцензій на ввезення і вивезення ПВП, про організацію виставок і показів зразків

продукції військового призначення в Україні і в іноземних державах:

- представляє в Міноборони України проекти законів, міжнародних договорів, інших правових актів з питань ВТС, пропозиції з формування державного бюджету на відповідний рік в частині, що стосується фінансування;
- розробляє концептуальні підходи до вирішення проблеми підвищення ефективності військово-технічної співпраці, аналізує тенденції розвитку світового ринку продукції військового призначення;
- розглядає звернення замовників про постачання, реєструє їх і приймає відповідні рішення; здійснює правомочність власника майна;
- організовує виставки і покази зразків військової продукції і в іноземних державах, надання послуг з навчання фахівців іноземних держав виробництву, бойовому застосуванню, експлуатації, ремонту і обслуговуванню ПВП;
- аналізує міжнародні договори України, що діють на довгостроковій підставі, передбачають постачання на експорт ПВП з урахуванням взаємних заборгованостей, можливості їх погашення за допомогою товарообміну і інших форм розрахунків; взаємодіє з питань ВТС з міжнародними організаціями;
- інформує замовників про те, що бере їх звернень до розгляду;
- координує і контролює діяльність суб'єктів воєнно-технічної співпраці, аналізує і узагальнює результати їх діяльності;
- організовує проведення науково-дослідних робіт з питань ВТС, у тому числі з питань його інформаційно-аналітичного забезпечення;
- формує план звідного об'єму експорту ПВП на черговий рік і контролює його виконання [238].

Таким чином, виступає ключовим організатором маркетингу на світовому ринку.

Міністерство промислової політики України здійснює підготовку міжнародних договорів з виробничої і науково-технічної кооперації

організацій держав, членів міжнародних угод. Здійснюють ліцензування діяльності розробників і виробників ПВН; визначають виробників продукції військового призначення, допущених до виконання контрактів на постачання ПВП.

Міністерство економіки України формує експортно-імпорتنу частину державного оборонного замовлення на підставі пропозицій державного замовника з експортно-імпортних операцій в області ВТС, погоджує проекти рішень про створення Спільних підприємств (організацій), що займаються розробкою, виробництвом, ремонтом, модернізацією і знищенням ПВП.

Державна митна служба забезпечує митний контроль за продукцією військового призначення, переміщеною через митний кордон України [62].

Інші міністерства і відомства беруть участь у військово-технічній співпраці у рамках своїх повноважень. Так, Міністерство закордонних справ України забезпечує контроль за дотриманням зовнішньополітичних інтересів, бере участь в підготовці і підписанні міжнародних договорів, розробляє і представляє пропозиції, що стосуються формування списку держав, в які дозволена передача продукції військового призначення

Міністерство фінансів України забезпечує фінансування заходів в області ВТС за рахунок засобів державного бюджету і здійснює контроль за ефективним і цільовим використанням цих засобів, бере участь в підготовці і підписанні міжнародних договорів України з питань погашення державного зовнішнього боргу іноземним державам за рахунок постачань ПВП, а також з питань надання державних кредитів іноземним державам в цілях здійснення ВТС, забезпечує дотримання єдиної фінансової, податкової і валютної політики при укладенні міжнародних договорів в область ВТС.

Міністерство юстиції України здійснює правовий захист інтересів держави в процесі передачі іноземним замовникам і використання ними результатів НДР, які містяться в пропонованій для передачі ПВП і права на які належать Україні.

Служба зовнішньої розвідки України здійснює виявлення і оцінку загроз національній безпеці України у відповідній області, забезпечує в межах своїх повноважень безпеку держави при здійсненні ВТС.

Крім того, певний вплив на ВТС робить Верховна Рада України, що здійснюють законотворчу діяльність. Слід визнати, що в сучасних умовах органи законодавчої влади виконують суто підпорядковану, обслуговуючу роль по відношенню до влади виконавчої. В зв'язку з цим участь у військово-технічній співпраці набуває досить формального характеру [55].

Усі вищеперелічені органи державного управління створюють умови і передумови для успішного функціонування системи маркетингу ПВП. А безпосередньо його здійсненням займаються державний посередник, підприємства — розробники і виробники ПВП, що мають право на здійснення зовнішньоекономічної діяльності відносно запасних частин і приладдя, а також підприємства ОПК, що притягаються для виконання експортних контрактів.

Природно, ключовою ланкою досліджуваної системи є державний посередник, особливим чином організоване і функціонуюче підприємство, якому державою делеговано право підготовки і здійснення військово-технічної співпраці з іноземними державами, оберігати специфіку цієї технології, розвивати і удосконалювати її, зберігати історичну і функціональну спадкоємність своїх зовнішньополітичних, зовнішньоекономічних і комерційних дій.

Об'єктивний аналіз показників діяльності підприємства свідчить про його системотворчу роль в області ВТС. Не підміняючи собою органи виконавчої влади, державний посередник практично втілює собою інфраструктуру військово-технічної співпраці і вирішує наступні завдання[52]:

- бере участь в реалізації державної політики в області ВТС;
- створює передумови для проведення технічного переозброєння підприємств оборонного комплексу;

- планує, організовує, здійснює, координує і контролює проведення заходів маркетингу ПВП;
- створює умови для реалізації довгострокових державних інтересів на міжнародній арені.

Таким чином, в Україні де-факто склалася одноканальна система маркетингу ПВП. Сьогодні представники провідних організацій ОПК практично не виступають за відміну монополії, що склалася. Між тим ще кілька років тому з цього питання велася жвава дискусія. Деякі автори висували аргументи на користь одноканальної системи, інші затверджували необхідність двоканальною або навіть багатоканальною. Такі підходи відбивали різні групи інтересів суб'єктів ВТС.

Представники державного посередника зацікавлені у встановленні монопольного положення так само, як і представники підприємств ОПК зацікавлені в його ліквідації.

У будь-якій сфері діяльність посередників пов'язана з додатковими витратами, виплатою комісійних винагород, що об'єктивно призводить до зменшення прибутку для безпосередніх виконавців. Для посередників ситуація прямо протилежна: чим більше число угод здійснюється через них, тим більший розмір прибутку зрештою вони отримують. Оскільки ВТС є сферою реалізації державних інтересів, то і критерії у виборі кількості каналів постачань мають бути що відповідають. На нашу думку, одноканальна система маркетингу ПВП має наступні переваги.

По-перше, у більшості країн Заходу спостерігається тенденція консолідації виробників і експортерів ПВП. Головні положення займають величезні мега-корпорації, утворені в результаті злиття, поглинань і об'єднань окремих виробників і розробників. Було б нелогічним припустити, що в області ВТС вказана тенденція не діє або в Україні є якісь унікальні особливості.

По-друге, централізована система постачань фінальної продукції спрощує проведення експортного контролю і підвищує рівень спеціалізації в

області ВТС: одні займаються розробкою, виробництвом, інші — маркетингом ПВП. Поглиблення спеціалізації, як правило, призводить до підвищення професіоналізму усіх учасників коопераційного ланцюжка, росту продуктивності праці і тому подібне.

По-третє, деякі учені вважають, що одноканальна система постачань оптимальна, оскільки державний посередник більшою мірою орієнтований на довгострокові результати, ніж менеджмент окремих оборонних підприємств. Таке судження є дуже спірним. Абсолютно незрозуміло чому керівництво підприємств ОПК прагнучиме до миттєвого отримання фінансових ресурсів на шкоду довгостроковим результатам. Те, що такі випадки мали місце у минулому, ще не означає, що вони обов'язково стануться в майбутньому. Нам представляється, що проблема тут — дещо інша. Питання збройових постачань є делікатними, тому для потенційних замовників прийнятніше мати справу з державними організаціями, ніж приватними структурами. Точніше, вони потребують державних гарантій. Ось в цьому плані наявність єдиного посередника, працюючого за принципом «одного вікна», є прийнятнішою, ніж безліч постачальників фінальної продукції.

По-четверте, конкуренція між вітчизняними виробниками на світовому ринку однозначно вигідна замовникам. Проте для української сторони вона є неприпустимою. Одноканальний режим ВТС запобігає появі таких інцидентів.

По-п'яте, маркетинговий потенціал державного посередника на світовому ринку ПВП на порядок вище, ніж у усіх можливих спецекспортерів разом узятих. Сьогодні просування ПВП забезпечується роботою більше 40 зарубіжних представництв державного посередника. Таких можливостей немає жодного підприємства оборонного комплексу.

По-шосте, наявність єдиного державного посередника дозволяє концентрувати ресурси на найбільш значимих заходах маркетингу ПВП, надавати фінансову допомогу підприємствам-виконавцям експортних контрактів.

По-сьоме, одноканальність постачань фінальної продукції обумовлює зменшення бюрократичного апарату системи ВТС і знижує спокуси одночасних постачань ПВП конфліктуючим державам.

По-восьме, вітчизняний ОПК практично не робить принципово нових зразків ВВТ. По суті, майже два десятиліття наша країна реалізує на зовнішньому ринку те, що було розроблено і передано в серійне виробництво в 70-80-і рр. ХХ ст. і у кращому разі, піддалося модернізації. Виходить, що підвищення ефективності ВТС стає просто неможливим без якісного вдосконалення оборонно-промислового комплексу. Тому, тісна взаємодія з підприємствами ОПК, сприяння їх фінансовому оздоровленню, технічному переозброєнню і перекладу на інноваційний шлях розвитку давно стало непрофільним, але пріоритетним завданням державного посередника.

Відомо, що основною метою реформування оборонно-промислового комплексу виступає концентрація фінансових, інвестиційних і промислових ресурсів для розвитку. Досягнення вказаної мети стикається з проблемою відсутності у підприємств галузі обігових коштів. Ця проблема істотно утрудняє розширення географії експорту і створення нових, перспективних зразків озброєнь. Тому державний посередник досить часто виступає гарантом фінансових ресурсів, що притягаються підприємствами, у рамках виконання експортних контрактів [48].

Природно, що наявність позитивних рис іманентно не виключає і наявність недоліків.

1. У більшості випадків виробникам краще, вигідніше і простіше працювати через державного посередника. Проте так буває не завжди. Одна справа, коли керівники підприємства ОПК розуміють доцільність використання послуг і прибігають до них, здійснюючи свідомий вибір. І абсолютно інша ситуація складається тоді, коли цього вибору немає. Ринкова поведінка підприємств оборонного комплексу і державного посередника в першому і в другому випадках істотно розрізнятиметься.

2. Монопольне положення завжди впливає негативно на

господарські стосунки. У монополіста немає стимулу для самоудосконалення, а з контролюючими і наглядовими органами, особливо в умовах сучасної дійсності, можна вирішити «проблемні питання на паритетних началах». Ми ведемо мову про зростання можливостей зі зловживання, підвищенні ролі суб'єктивних чинників. Формально державний посередник не причетний до питань розподілу експортних замовлень. Проте в реальності можливості його менеджменту по роботі впливу на ухвалення рішень в області ВТС більш ніж істотне.

3. Не можна виключити загрозу перетворення державного посередника в самодостатній орган, що вирішує власні завдання, а не що відстоює інтереси підприємств ОПК і держави. Дуже часто структури, що виконують обслуговуючі функції, та забезпечують, трансформуються з органу, що надає допомогу і підтримку, в паразитичний апарат, діючий виключно у своїх інтересах[40, с.111].

Проведений аналіз організаційно-економічних основ системи маркетингу вітчизняної продукції військового призначення дозволяє зробити наступні висновки.

На сучасному етапі де-юре і де-факто сформована президентсько-урядова вертикаль ВТС, що виступає основою системи маркетингу продукції військового призначення. Потрібно визнати, що її базисом виступає не лише нормативно-правова база, але і система довірчих стосунків між першими особами держави, керівництвом і державного посередника.

Функціонування режиму «одного вікна» при здійсненні експортних поставок фінальної продукції має наступні переваги перед багатоканальною системою маркетингу ПВН:

- спрощує проведення заходів експортного контролю;
- підвищує спеціалізацію в області ВТС;
- зменшує спокуси одночасних поставок ВВТ конфліктуєчим державам;
- підвищує рівень довіри замовників за рахунок надання

державних гарантій;

- запобігає конкуренції вітчизняних виробників на зовнішньому ринку;
- підвищує маркетинговий потенціал державного посередника за рахунок консолідації ресурсів на проведенні пріоритетних заходів;
- сприяє скороченню бюрократичного апарату.

Одноканальну організацію маркетингу ПВП відносно фінальної продукції у поєднанні з багатоканальними постачаннями запасних частин, інструментів і приладдя не слід розглядати як аксіому. Виходячи з пріоритету державних інтересів в області ВТС, для теперішнього моменту вона може бути визнана доцільною. Між тим динамічний розвиток світового ринку продукції військового призначення, зміна геополітичної ситуації можуть зажадати інших, гнучкіших підходів, які приведуть до збільшення числа каналів постачань готової ПВП.

Як відомо, відправною точкою присутності України на світовому ринку є діяльність підприємств і організацій оборонно-промислового комплексу. Будь-які маркетингові зусилля марні у тому випадку, коли вироблювана ПВП не відповідає вимогам ринку. Також вірний і антитезис: здатність до випуску конкурентоздатної продукції військового призначення — найважливіша передумова ринкового успіху.

Оцінка показників ризику створення зразків продукції базується на обліку основних чинників стохастичної невизначеності, характерних для сучасних умов реалізації планів їх створення, і здійснюється шляхом використання наступних методик:

- оцінки основних показників ризику на початковому етапі виконання проєкту із створення ПВП;
- оцінки вірогідності успішного завершення проєкту із створення ПВП [33].

Розглянемо основні компоненти методичного апарату для оцінки основних показників ризику створення зразків продукції.

Оцінка основних показників ризику на початковому етапі виконання проєкту із створення ПВП.

Виконання будь-якого проєкту здійснюється, як правило, поетапно, і за результатами виконання кожного етапу приймається рішення або про припинення подальших робіт у разі несприятливого результату, або про їх подальше продовження інакше. Оскільки отримання необхідних результатів роботи на кожному етапі практично завжди має імовірнісний характер, то момент припинення робіт, тобто кількість виконаних до припинення робіт етапів, а отже, безрезультатна витрата фінансових коштів замовника, також є випадковими величинами. Тому в якості міри збитку може бути прийнята величина фінансових коштів замовника, витрачених їм безрезультатно на оплату робіт виконавця внаслідок того, що робота над проєктом урветься в ході його виконання через виникнення негативних обставин, або в результаті завершення усіх робіт за проєктом не будуть отримані задані замовником результати.

З метою спрощення математичних залежностей допускається, що вірогідність успішного виконання кожного подальшого етапу проєкту дорівнює нулю, якщо повністю не виконаний попередній етап. Таке допущення дозволяє розглядати події успішного завершення кожного з етапів незалежно один від одного. Коректність цього допущення досить добре узгоджується з практикою виконання проєктів із створення ПВп, оскільки кожен подальший етап робіт, як правило, починається тільки після підписання акту, що підтверджує, що умови тактико-технічних вимог на попередньому етапі виконані.

Потенціал співпраці визначається комплексом компетенцій, що забезпечують конкурентоспроможність продукції військового призначення і потенціал її росту, заснованих на ключових матеріальних (виробничі активи) і нематеріальних (ноу-хау, технології, патенти, бренд і тому подібне) активах держав, а також на синергетичному потенціалі. Одним з головних ризиків міждержавної співпраці є ризик недостатності ресурсного забезпечення за

усіма аспектами і напрямам співпраці. Для управління цим ризиком в дисертації запропонований комплекс заходів, що робляться у разі реалізації ризиків розривів в ресурсах для розвитку потенціалу і росту обороноздатності (таблиця 4).

Окремим джерелом ризику є незбалансоване зростання економік держав — членів підписаних угод.

Таблиця 1.4

Система заходів з регулювання ресурсним ризиком міждержавної співпраці[45]

Ризикова подія	Заходи
Розриви у фінансуванні	збільшення інвестиційної привабливості (корпоративне управління, кредитні рейтинги і ін.); залучення стратегічних інвесторів; створення альянсів і спільних підприємств і ін.
Розриви в керованості	реорганізація бізнесу, створення адекватного бізнес-портфелю організаційної структури; аутсорсинг; зростання кадрового потенціалу і ін.
Розриви в часі реалізації	цільове і системне управління проектами, наприклад, через створення проектного офісу; придбання компетенцій і стратегічних активів, через придбання патентів, технологій та ін. активів, а також компаній, що мають необхідні активи і компетенції; створення альянсів і спільних підприємств і ін.

Найбільш суттєвими передумовами цього ризику являються:

а) розбалансованість темпів зростання національних оборонно-промислових комплексів;

б) непередбачене зростання витрат, операційних ризиків і, відповідно, інших поточних ризиків за конкретними видами продукції;

в) недовикористання наявних ресурсів і потенціалу, а отже, упущена вигода і зниження привабливості продукції для внутрішніх і зовнішніх споживачів.

На проміжному рівні взаємодії самостійним ризиком є неадекватність стратегії співпраці — ризик, пов'язаний з помилками в ухваленні стратегічних рішень у зв'язку з неадекватністю аналізу зовнішніх умов, недооцінки складності поставлених стратегічних оцінок, а також з

неготовністю оборонно-промислового комплексу до виробництва продукції, що відповідає сучасним викликам [53]. Найбільш важливими заходами з мінімізації цього ризику є:

- залучення достатньої кількості компетентних зовнішніх і внутрішніх експертів;
- виділення достатнього часу для підготовки стратегічних рішень;
- детальний розгляд альтернатив розвитку; наявність процедур регулярного перегляду стратегії і оцінки відхилень розвитку від прийнятої стратегії.

Як відомо, ефективність функціонування будь-якої системи оцінюється відповідними показниками і критеріями. При цьому в системотехніці під системою розуміється будь-яка цілісна сукупність елементів, що знаходяться у взаємодії, що має синергетичну властивість і здатна виконувати задану функцію. Системи підрозділяються на технічні, економічні, організаційні і тому подібне. Проте на практиці часто зустрічаються системи змішаного типу: організаційно-економічні, організаційно-технічні та ін.

Міра пристосованості системи до рішення можливих завдань в результаті встановлення місця і умов її функціонування в системі більш високого порядку характеризує її ефективність. Дослідження функціонування будь-якої складної системи припускає оцінку ефективності, що дозволяє вибирати раціональні управлінські рішення і об'єктивно оцінювати міру досягнення цілей її функціонування.

При цьому під критерієм ефективності розуміється ознака, за якою робиться порівняльна оцінка альтернатив і вибір найкращої. Характеристика, що кількісно виражає міру виконання системою поставленого завдання і що дозволяє судити про ефективність операції, називається показником ефективності. Розрізняють загальний показник ефективності, який використовується для оцінки міри виконання загального завдання операції, приватний, відбиваючий міру виконання завдань окремих етапів, і узагальнений, характеризуючий окремі сторони операції або ефективність

декількох її етапів [75].

Розглянемо основні принципи вибору показників і критеріїв:

- необхідність строгої відповідності мети (завдання), поставленої перед системою;
- критичність до цілей дослідження (повинні відповідати масштабу досліджень — незначна зміна процесу повинна викликати помітну зміну критерію);
- можливість повного обліку усіх чинників, визначальних ефективність системи;
- вибір таких критеріїв, за якими показники ефективності системи легко обчислюються;
- простота, наочність, ясний фізичний сенс;
- несуперечність приватних показників загальному.

Попри те, що нині теорія ефективності досить розвинена, стосовно функціонування системи військово-технічної співпраці вона ще не знайшла свого конкретного втілення в методиці, офіційно прийнятої суб'єктами системи ВТС до керівництва. Причин тому декілька, основною з яких є багатофакторність завдання [87].

Якщо строго підходити до оцінки ефективності системи ВТС, то під ефектом необхідно розуміти міру досягнення законодавчо певної мети її функціонування:

- зміцнення військово-політичних позицій України в різних регіонах світу;
- підтримка на необхідному рівні експортного потенціалу України в області звичайних озброєнь і військової техніки;
- розвиток науково-технічної і експериментальної бази оборонних галузей промисловості, їх науково-дослідних і дослідно-конструкторських установ і організацій;
- отримання валютних коштів для державних потреб, розвитку військового виробництва, конверсії, знищення (утилізації);

- озброєння і військової техніки і структурної перебудови підприємств оборонних галузей: промисловості;
- забезпечення соціального захисту персоналу організацій; розробляючих і таких, що виробляють озброєння, військові, спеціальну техніку і майно[89].

Рішення будь-якої багатокритерійної задачі; як: правило зводиться до відома її однокритерійної. В даному випадку це зробити практично: неможливо, оскільки кожна зі встановлених цілей військово-технічної співпраці характеризує той або інший аспект забезпечення національної безпеки: політичної, економічної, військової; оборонний промислової і так далі.

## РОЗДІЛ II

### АНАЛІЗ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ В ОБОРОННІЙ СФЕРІ

#### **2.1. Зарубіжний досвід забезпечення національної безпеки в оборонній сфері**

Впродовж останніх років з моменту здобуття Україною незалежності оборонно-промисловий комплекс (далі – ОПК) країни поступово набув форми сучасної моделі, ознаками якої є реагування на виклики та потреби сил оборони України, однак високий рівень залежності від бюджетного фінансування, та недостатня прозорість і низька фінансова і виконавча відповідальність.

Сьогодні близько 100 підприємств, установ і організацій, в яких зайняті понад 50 000 осіб, залучені до створення виробництва озброєння і військової техніки в Україні. Більшість з цих підприємств знаходяться в державній власності та залежать від субсидій з державного бюджету. Розвиток ОПК ускладнений через військово-політичну та економічну ситуацію, що виникла внаслідок збройної агресії росії проти України, тимчасовою окупацією рф частини суверенної території України

Сукупність інтеграційних заходів у рамках військово-технічної і військово-економічної співпраці оборонно-промислових комплексів різних держав складає багатоаспектні соціально-економічний і військово-політичний процеси, зачіпає оборонні, техніко-економічні і соціально-демографічні чинники. Ці процеси постійно розвиваються і удосконалюються відповідно до завдань, що стоять перед основними суб'єктами інтеграції, а також в результаті реагування країн на виклики глобальної політико-економічної ситуації. Можна стверджувати, що

сукупність інтеграційних процесів в цих суб'єктах робить домінуючий вплив на стан оборонно-промислових комплексів найбільш сильних гравців на ринку озброєнь і військової техніки (ОВТ) [231].

Усі сфери військово-технічної і військово-економічної співпраці є для України найважливішими напрямками оборонної і промислової політики. Таке положення зумовлює необхідність цілеспрямованого вдосконалення і розвитку цих форм співпраці з урахуванням основних тенденцій розвитку вказаного ринку. Домінуючою тенденцією на ринку озброєння нині є реалізація інтеграційних процесів з метою створення військово-політичних блоків, у рамках яких відбувається стандартизація і гармонізація промислової продукції військового призначення (ПВП), розвиваються маркетингові інструменти, посилюється технологічна кооперація промислових підприємств. Система військово-технічної і військово-економічної співпраці повинна враховувати ці тенденції при визначенні напрямів свого розвитку. У зв'язку з цим, саме останнім часом створюються різні міждержавні військово-політичні системи, основою яких є розвиток оборонно-промислового комплексу держав-членів, а також загальна стратегія дій на міжнародному ринку озброєнь і військової техніки. Сучасні ринки військової продукції мають відносно сталу сегментацію. В структурі експорту переважають, в першу чергу, комплектуючі для авіаційної техніки, високоточні засоби поразки, бронетехніка. Нині Україна співпрацює на світовому ринку озброєнь з більш ніж 30 країнами.

Так Міністерство оборони Великобританії уперше за 24 років планує переглянути власні військові пріоритети. Аналізуватиметься оборонна політика в цілому — її цілі, способи досягнення, технологічні пріоритети і очікування. Головна увага приділятиметься тому, наскільки готова британська армія до нових сучасних викликів, таким як атаки терористів і хакерів, військові конфлікти в третій державі.. Востаннє масштабна перевірка стану збройних сил проводилася в 1998 році. Тим часом Рада з національної безпеки (National Security Council) дійшла висновку, що в

осяжному майбутньому Великобританія не потребуватиме ні нових авіаносців, ні новітніх багатофункціональних винищувачів, ні есмінців, ні ядерних субмарин і за рахунок ліквідації програм їх будівництва зможе заощадити 24 млрд фунтів стерлінгів. Уряд, як вказали автори доповіді, повинен переглянути у бік здешевлення і національну систему ядерного стримування Trident з урахуванням того, що бюджетний дефіцит країни складе цього року 175 млрд фунтів стерлінгів, або більше 12% ВВП [260].

Американська військова допомога Ізраїлю в 2020 р. -2025 р зросла до \$2,775 млрд. Діюча програма передбачає збільшення загальної суми військової допомоги Ізраїлю за 10 років до \$30 млрд. Надалі її об'єм складе порядку \$3 млрд щорічно. Відповідний законопроект був схвалений Палатою представників Конгресу США. Після того, як раніше була затверджена надбавка до американської військової допомоги Ізраїлю у розмірі \$555 млн, був ухвалений законопроект, який визначає, що сума цієї допомоги в 2021 році зросла в \$2, 22 млрд. Ця пропозиція була затверджена попри те, що представники республіканської партії в Палаті представників голосували проти неї. В той же час прохання Ізраїлю про збільшення долі американської військової допомоги, яку він міг би використати усередині країни, задоволена не була, і 75% суми допомоги мають бути пущені на закупівлю озброєнь і устаткування в США, і лише 25% — в Ізраїлі. У минулому році об'єм американської військової допомоги Ізраїлю склав \$2, 55 млрд [189].

Як повідомив міністр фінансів Індії в ході виступу в нижній палаті індійського парламенту, витрати на оборону в 2019-2025 рр. залишаться незмінними і складуть 1417,03 млрд рупій (біля \$28 млрд), як і було заплановано в проєкті оборонного бюджету. Ця сума на 34% перевищує об'єм коштів, асигнованих на військові потреби в попередньому фінансовому році. В порівнянні зі схваленим парламентом оборонним бюджетом на 2018-2019 рр, який складав 1056 млрд рупій, зростання склало 361,03 млрд рупій. Проте в реальному численні зростання бюджету в порівнянні з 2018-2019 рр. складає 23,6%, оскільки в цей період на оборону були виділені додаткові

кошти, що дозволило збільшити витрати до 1146 млрд рупій. Значне збільшення бюджету пояснюється необхідністю зміцнення обороноздатності країни у зв'язку з ростом терористичної загрози і напруженості в регіоні. Незважаючи на збільшення в поточному році, витрати на оборону Індії все ще залишаються на рівні 2% ВВП в порівнянні з 7% у Китаю і 5% у Пакистані. Як і в минулі роки, сухопутні війська Індії отримали велику частину виділених коштів (41%, або 586,48 млрд рупій). Військово-морським силам буде виділено 83,22 млрд рупій, військово — повітряним силам — 143,18 млрд рупій. Капітальні витрати складуть 548,24 млрд рупій в порівнянні з 410,07 млрд в переглянutoму бюджеті на 2018-2019 р. В той же час, що стосується капітальних вкладень, то ВПС припадає на частку максимальна сума — 200 млрд рупій. СВ і ВМС країни отримують 177,6795 і 118,7373 млрд рупій, відповідно [233].

За заявою президента Індонезії, уряд спланував оборонний бюджет країни в 2021 році на рівні \$4 млрд (на 20% більше, ніж в 2020 році) і має намір поступово нарощувати оборонні витрати. За його словами, намічаний оборонний бюджет значний, але забезпечує лише третину необхідних фінансових потреб військових. Ідеальний розмір оборонного бюджету країни, на його думку, повинен складати \$9, 9-11,9 млрд. За словами міністра оборони, плановане збільшення оборонного бюджету в 2022 році (\$693 млн) було в основному спрямовано на підтримку технічного стану і обслуговування наявних озброєнь і військової техніки (ВВТ). До \$400 млн отримали ВПС країни на обслуговування транспортних літаків, решту отримують ВМС і СВ країни. На деякий час країна відкладе закупівлі дорогих ВВТ, у тому числі підводних човнів.

Палата представників Конгресу США ухвалила законопроект про асигнування на військові потреби в 2022 р., вони складуть \$636, 3 млрд. Послухавши наполегливі вимоги виконавчої гілки влади, конгресмени виключили з тексту законопроекту положення про виділення засобів на створення додаткового числа винищувачів в майбутньому фінансовому році.

При цьому, проте, в документі були збережені розділи, що передбачають будівництво нового парку вертольотів для Президента США, військово-транспортних літаків і альтернативного двигуна для винищувачів. Пентагон і Білий дім виступають категорично проти реалізації цих трьох програм, убачаючи в них марну трату грошей. Голова адміністрації США раніше вже попередив Капітолійський пагорб про можливість застосування права вето відносно законопроєкту у разі спроб утілити в життя три зазначені проєкти. Документ також передбачає виділення з федерального бюджету \$128 млрд на ведення воєнних операцій [237].

Пентагон де коли втрачає здатність до адекватної оцінки можливостей підприємств власного військово-промислового комплексу (ВПК), говориться в доповіді Американської асоціації аерокосмічної промисловості (Aerospace Industry Association, AIA) «Невидима ціна: наслідки вибору стратегії оборони для індустріальної бази». Міноборони США замовляє промисловості розробку нових видів озброєнь, які та виконує насилу. Пентагону необхідно спуститися на землю, заявляють експерти ВПК. Дослідивши стосунки між підприємствами ВПК і Пентагоном за останнє десятиліття, експерти AIA зробили висновок, що з кожним роком кількість зустрічей двох сторін незмінно знижувалася. В результаті до теперішнього часу американське оборонне відомство має дуже розпливчаті уявлення про те, що може розробити і зробити промисловість, а що — ні. Незабаром, прогнозує AIA, Пентагон остаточно втратить зв'язок з реальністю, і підприємства ВПК будуть не в змозі виконувати його часто відірвані від реальності замовлення. «Пентагон традиційно приймав рішення виходячи із стратегічних міркувань — до яких типів воєн і як необхідно готуватися — з переконанням, що ВПК буде в змозі виконати його замовлення, якими б вони не були», — говориться в доповіді. «Це переконання не має зв'язку з реальністю», — підкреслюється в документі. «Це має значення для Пентагону, тому що без розуміння того, як промисловість зможе реагувати на стратегічні рішення і які промислові можливості можуть бути втрачені в результаті цього, — пишуть експерти, —

рішення, прийняті в чотирирічному прогнозі міністерства оборони, можуть істотно звузити стратегічні можливості, які будуть доступні для ВПК в майбутньому». Зокрема, в документі вказується, що Пентагон частенько розміщує дуже складні замовлення, а часто і зовсім нездійсненні. При цьому військове міністерство необгрунтовано, з точки зору промисловців, робить зайвий упор на розробці одних типів озброєнь, забуваючи про інших. «Це дослідження показує, наскільки підприємства ВПК схильні до змін ринкової кон'юнктури і рішень», що приймаються Пентагоном [189]. Промисловці закликають військових встановити ближчі контакти з ними, що, на їх думку, дозволить краще здійснювати стратегічне планування розробок озброєнь. У доповіді вказується, що раніше існувала «дуже корисна» практика регулярних зустрічей промисловців з міністром оборони. Вони закликають воскресити її, а також деякі інші подібні зустрічі представників двох сторін.

США зробили з 1945 року 66,5 тис. атомних бомб і ядерних боеголовок. За цей час вченими з двох урядових лабораторій — Ліверморської ім. Лоуренса і Лос-Аламоської — було створено в цілому 100 типів ядерних зарядів і їх модифікацій. За станом на початок 2021 року Пентагон розташовував приблизно 5,2 тис. боеголовок восьми основних типів і 15 модифікацій. Найперші атомні авіабомби важили близько 5 тонн, і їх могли доставити до потенційних цілей лише важкі бомбардувальники. На початок 1950-х років конструктори розробили легші бомби з меншим діаметром, що дозволило оснастити ними літаки фронтової авіації ВПС, ВМС і Корпусу морської піхоти. Пізніше у ВПС поступили боеголовки для ракет класу «повітря — повітря» і «земля — повітря». Для сухопутних сил були створені заряди для артилерійських снарядів, балістичних ракет. Ряд боеголовок були пристосовані для потреб ВМС і морської піхоти. Крім того, диверсійні підрозділи ВМС «обзавелися ранцевою ядерною зброєю»[137].

Європейське оборонне агентство (European Defence Agency, EDA) мало намір в другій половині 2021 року включити у свої плани удосконалити сучасні тренажери для пілотів реактивних літаків. Тренажер повинен буде забезпечити

досконаліше тренування для пілотів винищувачів останнього покоління. EDA розіслало анкети різним підприємствам для уточнення їх можливостей по створенню необхідного тренажера, здатного забезпечити ефективне тренування. Зараз вартість створення такого тренажера невідома, але може бути визначена після завершення анкетування. Свою зацікавленість в цьому проекті продемонстрували Австрія, Болгарія, Фінляндія, Франція, Греція, Італія, Польща, Іспанія і Швеція. У таблиці приведені дані компаній, що зайняли 19 перших місць в рейтингу за результатами 2024 року.

Таблиця 2.1.

Найбільші компанії за об'ємом виручки в оборонному секторі в 2024 році [189]

Місце 2008 рік	Компанія	Країна	Місце 2024 рік	Виручка в оборонному сегменті		
				2023 (\$ млрд)	2024 (\$ млрд)	% від загальної в
1	Lockheed Martin	США	1	38,5	39,6	92,5%
2	BAE Systems	США	3	29,8	32,7	95,1%
3	Boeing	США	2	31,2	31,1	51%
4	Northrop Grumman	США	4	24,5	26,6	78,4%
5	General Dynamics	США	5	21,5	22,9	78%
6	Raytheon	США	6	19,8	21,6	93%
7	EADS '	Нідерланди	7	12,2	16,2	25,5%
8	L — 3 Communications	США	8	11,2	12,2	81,6%
9	Finmeccanica	Італія	9	9,9	10,2	46,2%
10	United Technologies	США	10	8,8	10	17%
11	Thales	Франція	11	7,2	8	43%
12	SAIC	США	12	6,5	7,7	76%
13	ITT	США	17	4,2	6,3	53,7%
14	KBR	США	13	6	6	51,8%
15	Honeywell	США	14	5	5,3	14,5%
16	Rolls — Royce	Великобританія	16	4,4	4,2	25,2%
17	GE Aviation	США	15	4,5	4	20,8%
18	Navistar	США	89	4,3	4	27,2%
19	MBDA Missile Systems	Франція	21	4,1	4	100%

США і Канада. Boeing. Чистий прибуток американського концерну Boeing в другому кварталі 2020 року збільшився на 17% в порівнянні з аналогічним періодом минулого року до \$998 млн. За підсумками першого півріччя чистий прибуток склав \$1, 61 млрд, що на 22% менше показника за

перше півріччя 2019 року. Виручка компанії в другому кварталі склала \$17, 15 млрд (\$16, 96 млрд — в другому кварталі 2019 року). Чистий прибуток склав \$33, 66 млрд, на 2% перевищивши аналогічний показник за перші шість місяців роком раніше. У прес-релізі компанія також заявила про те, що було знайдено «технічне рішення» проблеми, із-за якої Boeing вже чотири рази відкладав терміни постачань свого нового далекомагістрального літака. У зв'язку з припиненням частини робіт за програмою «Бойові машини майбутнього» (FCS) Міністерство оборони США оголосило про припинення частини робіт над наземними бойовими машинами з цієї програми. Буде припинений проєкт Manned Ground Vehicle (MGV — керована наземна машина), який вела компанія Boeing. Крім того, раніше вже було оголошено про припинення фінансування проєкту Non — Line of Sight Cannon (NLOS — С — установка для вогню непрямым наведенням, артилерійська). Проте Міністерство оборони США, враховуючи, що в ці проєкти вже вкладені великі гроші, які дозволили просунути обидва проєкти досить далеко, не збираються повністю відмовлятися від результатів цих розробок. Впродовж 120 днів буде проведено аналіз для розробки нових вимог для нової наземної бойової машини (Ground Combat Vehicle, GCV). При роботі над нею буде врахований досвід створення MGV, а також результати ведення бойових дій в Іраку і Афганістані. Нова машина GCV повинна буде стати легше існуючих і мати велику вогневу потужність. Крім того, будуть підвищені її мережеві можливості, поліпшений збір інформації про довкілля, а також з'явиться можливість дистанційного керування вогнем. Основним підрядником робіт над новою машиною залишиться компанія Boeing [251].

Розробка багатоцільового винищувача відстає від графіку на два роки, що може привести до збільшення її вартості. Комісія військового відомства США дійшла висновку, що виробництво нового літака почнеться найблищим часом, тоді як спочатку планувалося, що винищувачі почнуть випускати серійно вже в 2022 році. При цьому подібна затримка може привести до подорожчання програми ще на \$7, 4 млрд..

Як показав зроблений аналіз, Європейська аерокосмічна і оборонна компанія EADS оголосила, що усупереч несприятливій кон'юктурі ринку вона закінчила першу половину 2024 року з прибутком. Що ж до ринкових перспектив, сама компанія оцінює їх обережно. Згідно із заявою EADS небезпеку представляють погіршення макроекономічної ситуації і зниження пасажиропотоку, навіть з урахуванням того, що погіршення цих показників останнім часом припинилося або сповільнилося. Ознак стабілізації не спостерігається, оскільки скорочення пасажиропотоку і прибутку і складності з фінансуванням погіршують фінансове положення авіакомпаній. За перші шість місяців 2022 року консолідована виручка EADS склала 20,2 млрд євро. Чистий прибуток компанії досяг 378 млн євро. У першому півріччі 2022 року відповідні показники дорівнювали 19,7 млрд євро і 403 млн євро. Тобто виручка компанії цього року в порівнянні з минулим дещо збільшилася, а чистий прибуток, навпаки, знизився. EADS пояснює таку динаміку, зокрема, не залежними від неї обставинами — несприятливими коливаннями курсів валют впродовж року. Річ у тому, що контракти на світовому авіаційному ринку традиційно полягають доларах США, а основні витрати EADS номіновані в євро. За твердженням EADS, якби співвідношення цих валют впродовж 2022 року залишалося незмінним, то її показник EB1T (прибуток до виплати відсотків і податків) в першій половині року досяг би 1,3 млрд євро. У реальності він дорівнює лише 888 млн євро. Прогноз на друге півріччя, опублікований EADS, витриманий в тоні дуже обережного оптимізму. За цим прогнозом Airbus отримає до 300 нових замовлень в 2023 році, «хоча в поточній ринковій ситуації цифри можуть змінитися», обмовляються експерти холдингу[189]. За їх оцінкою, ґрунтуючись на сприятливій тенденції першого півріччя 2022 року, об'єм поставок в 2023 році повинен щонайменше залишитися на рівні 2022 року.

Президент Азербайджану Ільхам Алієв вважає важливим оснастити новим устаткуванням суднобудівельний завод в країні, що випускає цивільні і військові судна. «Враховуючи, що через декілька років зі східного

узбережжя Каспію очікується транспортування великих об'ємів нафти і нафтопродуктів, закупівля танкерів була своєчасним кроком», — сказав І.Алиев на засіданні уряду по соціально-економічних підсумках першого півріччя 2020 року. «У подальші роки потрібно придбати численні судна: вантажні, танкера, для Каспійського пароплавства і Держнафтокомпанії», — сказав президент і відмітив, що з цією метою вже декілька років йдуть переговори з іноземними компаніями. У тому числі на заводі повинні будуватися і судна військового призначення», — підкреслив глава держави.

Ізраїльський державний оборонний концерн «Авіаційна промисловість» (Israel Aircraft Industries, ТАА) повідомив про зниження доходів з \$891 млн в другому кварталі 2021 року до \$667 млн в другому кварталі 2022 року. Таке різке зниження доходності пов'язане з цивільною частиною компанії, що виробляє приватні літаки. Якщо рік тому цивільних літаків було продано на \$177 млн, то 2022 року — лише на \$47 млн. В той же час рівень операційного прибутку компанії практично не знизився, склавши 15% замість 16% минулого року, а портфель замовлень компанії виріс на \$840 млн до \$7,9 млрд, з яких \$1,35 млрд мають бути отримані вже в третьому і четвертому кварталах цього року.

Elbit Systems. Приватний оборонний концерн Elbit Systems (івр. Elbit Ma'arachot) повідомив про подвоєння чистого прибутку в другому кварталі 2022 року до \$60 млн. Об'єм продажів компанії виріс на 11% до \$728 млн. Крім того, компанія різко скоротила адміністративні витрати з \$44 до \$29 млн. Портфель замовлень компанії виріс трохи — на 1,3% до \$5, 1 млрд.[151]

Проаналізувавши країни Південно-східної Азії і Тихоокеанського басейну, треба зазначити, що Індонезія зробила успішні запуски ракет власного виробництва. За заявою представника агентства з аеронавтики і дослідження космосу (Indonesia Aeronautics and Space Agency) Еллі Кунт'яхіовати (Elly Kuntjahyowati), Індонезія проводить послідовні випробування ракет-носіїв, які будуть використані для виведення на орбіту індонезійського супутника.

Три важливі двосторонні угоди, що сприяють розвитку співпраці Індії і США в науково-технічній сфері і в області оборони, підписані в Нью-Делі за підсумками переговорів, пов'язаних із створенням спеціального науково-технічного фонду, який сприятиме нарощуванню індійсько-американської взаємодії, головним чином на інноваційних напрямках та гарантує взаємні зобов'язання сторін при використанні різних компонентів і устаткування американського виробництва на тих, надають Індії дохід. Принципово важливою для оборонної взаємодії двох країн вважається моніторинг кінцевого користувача, який визначає процедури контролю за застосуванням поставленої США військової техніки або устаткування тільки індійською стороною відповідно до умов контракту.

Індія планує побудувати додатково 100 військових кораблів для національного ВМФ. Про це заявив глава департаменту розвитку ВМС міністерства оборони Індії. За його словами, 32 одиниці військово-морської техніки, у тому числі військові кораблі і підводні човни, вже будуються на індійських верфях. У найближчі 10 років також буде почато будівництво ще 75 одиниць техніки, у тому числі авіаносців, фрегатів, есмінців і кораблів-амфібій. Глава індійських ВМС заявив, що на модернізацію флоту Індія має намір виділяти більше 200 млрд рупій (\$4 млрд) щорічно, 60% засобів будуть спрямовані на закупівлю нової військово-морської техніки. Індійський військово-морський флот — п'ятий за величиною і один з самих швидкорослих у світі [206].

Китай займається створенням власних, космічних військ. Розгортання бойових підрозділів в космосі потрібно для того, щоб захистити зростаюче число китайських космічних апаратів. На сьогодні на орбіті знаходяться 54 діючих китайських штучних супутників Землі. Серед перспективних проєктів КНР по освоєнню космосу — розгортання системи глобального позиціонування «Бэйтоу» («Компас»), орбітальна станція, висадка людини на Місяць і зведення бази на природному супутнику Землі до 2030 року, відправка безпілотних апаратів за межі сонячної системи до 2050 року. Для

захисту об'єктів, що знаходяться на орбіті, свої космічні війська вже створили США, аналогічні плани виношує Індія. Формування космічних військ є вже третьою масштабною оборонною ініціативою Китаю з початку 2019 року.. Оборонний бюджет КНР на 2020 рік складав більше 480,6 млрд юанів (\$70, 7 млрд), або 6,3% від загального об'єму витрат держбюджету. Зокрема, Пекін має намір збільшити фінансування новітніх розробок в області озброєнь, підготовки військових до таких нетрадиційних викликів безпеки як масштабні землетруси і тероризм [254].

Південна Корея вирішила переглянути плани розробки перспективного винищувача для своїх ВПС. Сеул звернувся до зарубіжних компаній по допомогу в спільному виробництві близько 250 літаків. Вони повинні повністю замінити старі американські винищувачі. Сеул звернувся із пропозицією про співпрацю до чотирьох компаній — Boeing, Eurofighter, Lockheed Martin і Saab. При цьому, згідно з вимогами замовника, вартість літака повинна скласти біля \$50 млн, а потенційні партнери Південної Кореї також повинні представити свої пропозиції з приводу розділення бюджету проєкту і передачі технологій.

## **2.2. Міжнародна інтеграція при забезпеченні національної безпеки в оборонній сфері**

Одним з проявів сучасних процесів глобалізації є інтеграційні процеси. У сучасному світі інтеграція є одним з домінуючих чинників сучасних міжнародних відносин і є вищою формою міждержавної взаємодії. На початку XXI століття світ переживає розвиток різного роду інтеграційних процесів: велика частина провідних країн світу вже пройшли первинний шлях економічної інтеграції, тоді як деякі регіони ще не підійшли до нього. Між тим, відбувається виникнення нових інтеграційних угруповань, модифікація їх організаційних форм, еволюція простіших до складніших

моделей. На початку ХХІ століття ці процеси розвиваються ще з більшою інтенсивністю, і не виключено, що вони відкриють немало нового і несподіваного як для національного, так і міжнародного розвитку. Так, наприклад, світові і регіональні країни-лідери бачать в інтеграції потужний інструмент забезпечення свого політико-економічного домінування; країни, що розвиваються ж, розглядають її як потенціал для зміцнення своїх позицій на світовій арені, кращого захисту своїх національних інтересів в умовах світової економіки [6].

Важливою відмінною рисою сучасних інтеграційних процесів стало їх поширення не лише на торговельно-економічну сферу міждержавної взаємодії. Але також у рамках інтеграційних угруповань йде пошук рішень проблем зі зміцнення міжнародної безпеки, боротьби з новими викликами, з забезпечення стійкого соціального розвитку, збереженню довкілля і т. д. Таким чином, держави роблять спроби реалізації світового політичного управління і вирішення глобальних проблеми на регіональному рівні.

Але звичайно найбільш очевидним і переконливим підтвердженням об'єктивної природи і практичної доцільності інтеграції став інтеграційний досвід Європейського Союзу, який завдяки своїй економічній потужності нині став одним з ключових акторів глобальної економіки і світової політики. У сучасних умовах можна спостерігати усе зростаючу інтеграційну активність країн Європейського Союзу у сфері забезпечення колективної безпеки.

Так, шведська компанія Saab в рамках підписаних угод вирішила налагодити у Бразилії виробництво бойових літаків, щоб підвищити шанси на перемогу свого винищувача в тендері ВПС цієї країни, що оцінюється в \$1,8 млрд. Як повідомляє Bloomberg, у Бразилію може бути переміщено до 50% перспективного виробництва шведських винищувачів, що, на думку Saab, допоможе в майбутньому просуванні цих літаків. За словами директора по маркетингу Saab Боба Кемпа (Bob Kemp), пропозиція стати партнером у виробництві винищувачів отримала найбільша бразильська авіабудівна

компанія Embraer, хоча Saab шукає ще шість-сім компаній, які могли б робити комплектуючі для Gripen. Кемп також підкреслив, що в перспективі Бразилія може стати провідним експортером цих винищувачів. Нині лідируючі позиції на ринку Бразилії утримують американські виробники бойових літаків, проте Saab може запропонувати цій країні вигідні умови передачі технологій виробництва, відмічає Bloomberg. Крім того, у такому разі вартість літаків для замовника знизиться приблизно на 20%. Ціна технічного обслуговування літаків при цьому також зменшиться на третину [189].

Індійська організація дослідження космосу (Indian Space Research Organisation, SRO) уклала новий контракт вартістю \$82 млн з компанією Raytheon з метою модернізації індійської аеронавігаційної системи. Raytheon побудує наземні станції для GPS масштабуючої системи GPS — Aided Geosynchronous Augmented Navigation System (GAGAN), а ISRO забезпечить космічну підтримку і наземне устаткування. GAGAN надасть супутникову навігацію для цивільної авіації в повітряному просторі Індії і сусідніх з ним районах Південної і Східної Азії. Планується, що індійська супутникова масштабуюча система (SBAS) прокладе міст між європейським сервісом EGNOS (European Geostationary Navigation Overlay Service) і японською системою MSAS (MTSAT Satellite — Based Augmentation System) для забезпечення надійної навігації авіації над великою частиною Землі. Raytheon продовжить роботи, які були розпочаті кілька років тому, і чекає отримати повністю працездатну систему GAGAN до 2025 року [151].

Міністерство оборони Австралії анонсувало проведення спільного з військовим відомством США міжнародного конкурсу на розробку повністю автономного робота, який міг би використовуватися у бойових операціях. Головним організатором конкурсу, який дістав назву Multi, — Autonomous Ground — robotic International Challenge (MAGIC), стала підпорядкована військовому відомству Австралії Організація оборонної науки і технологій (Defence Science & Technology Organisation, DSTO). Партнером в цьому

проєкті виступає міністерство оборони США. Метою конкурсу є залучення передових наукових рішень зі всього світу для створення машини, здатної виконувати завдання в міських умовах в інтересах коаліційних сил. Запропоновані на конкурс машини повинні мати здатність незалежно від людини координувати свою діяльність і виконувати завдання в умовах бойових дій, що змінюються, в місті. Зокрема, ідентифікувати, відстежувати і нейтралізувати потенційні загрози. Перші п'ять претендентів, які будуть відібрані організаторами, отримають по \$100 тис. на розробку прототипів бойових роботів. Після їх демонстрації три фіналісти отримають по \$750, \$250 і \$100 тис. відповідно на продовження досліджень. Вони також зможуть розраховувати на фінансування у рамках американської програми Joint Concept Technology Demonstrator (JCTD). У перспективі роботів планується довести до рівня придатності до експлуатації [189].

Контракт на виробництво 112 багатоцільових винищувачів підписали у Берліні держави-учасники програми з виробництва літаків: Німеччина, Італія, Великобританія і Іспанія. Згідно з угодою 31 винищувач перейде в розпорядження Німеччини. Загальна сума контракту, який передбачає, окрім постачання винищувачів, ще і виробництво 241 двигуна, складає 9 млрд євро. З них 2,8 млрд євро будуть освоєно німецькою промисловістю. За інформацією міністерства оборони ФРН, підписання цього документу дозволить не лише зберегти аж до 2025 року тисячі робочих місць висококваліфікованих фахівців з усієї Європи, але і поліпшити шанси на експорт Eurofighter. На інтернет-сайті бундесверу повідомляється, що винищувачі Eurofighter повинні скласти кістяк ВПС Німеччини.

Німецька влада має намір з початком експлуатації Eurofighter скоротити чисельність винищувачів інших типів.

У серпні успішно завершена оцінка технологій (Critical Design Reviews, CDR) основних систем нової зенітної ракетної системи MEADS середньої дальності (Medium Extended Air Defense System), що дасть можливість розгорнути виробництво радарів, пускових установок (ПУ), тактичних

операційних центрів і транспортно-заряджаючих машин (ТЗМ). Льотні випробування ЗРС були проведені на полігоні Уайт-Сендс (White Sands, штат Нью-Мексіко). MEADS здатна відповідати новим вимогам, що пред'являються до систем ППО і ПРО. Вона розробляється спільними зусиллями трьох країн і прийде на зміну ЗРК Patriot (США), Hawk (Німеччина) і Nike Hercules (Італія). Система забезпечить повну взаємодію між американськими і союзницькими силами в області ЗРС середньої дальності і створить кругову зону ППО для прикриття мобільних угруповань військ. Система легко розгортатиметься на будь-якому театрі військових дій і має відкриту архітектуру, що відповідає вимогам 21 століття, що дозволить гнучко використати її можливості і нарощувати бойовий потенціал [151].

Рішення з управління життєвим циклом виробів від Dassault Systèmes – це інноваційні технології для проектування літаків наступного покоління. Компанія Dassault Systèmes, світовий лідер, в області 3D і PLM рішень (управління життєвим циклом виробу) оголосила «Меморандум про наміри зі стратегічного партнерства для впровадження рішень з управління життєвим циклом виробів».

Найважливіші переваги системи CATIA/ENOVIA V5 з контекстуального проектування, спільному проектуванні і управління конфігурацією стали вирішальними при виборі рішень Dassault Systèmes. Основним напрямом співпраці компаній є впровадження сучасних інформаційних технологій Dassault Systèmes з управління життєвим циклом виробів для оптимізації процесів проектування і виробництва літаків. Це дозволить українським фахівцям отримати повний доступ до передових технологій в авіабудуванні [137].

Компанія Telespazio і міністерство оборони Туреччини уклали контракт вартістю понад 250 млн євро на спорудження турецької супутникової системи космічного зондування Землі Gökürk. Компанією Telespazio володіють італійська фірма Finmeccanica (67%) і французька Thales (33%). Контракт включає постачання супутника з оптичними сенсорами високого

розділення, створення в Туреччині центру інтеграції і тестування, а також облаштування усього наземного сегменту системи, який забезпечуватиме управління супутником на орбіті, отримання і обробку інформації з супутника. У програмі Gökürk беруть участь: компанія Telespazio (генеральний підрядник), що забезпечує запуск і тестування супутника, Thales Alenia Space, належна Thales (67%) і Finmeccanica (33%), що здійснює спорудження супутника, і турецькі компанії Tai A.S., Tubitak UeKaе, Maleri, Aselsan A.S. і Roketsan A.S. Турецька промисловість буде залучена в реалізацію етапу конструювання і розробки супутникової системи, брали участь в постачаннях деяких підсистем. Зокрема, місцеві компанії здійснюватимуть створення центру прийому інформації, центру інтеграції і тестування, систем планування польоту і обробки даних дистанційного зондування. Частиною програми є утворення Telespazio з турецьким партнером спільної компанії з розробки і маркетингу додаткових послуг, що надаються супутниковою системою Gökürk [256].

Таким чином, нині може бути детермінована практична доцільність рішення наукових проблем управління розвитком міждержавної співпраці, найбільш важливими з яких є наступні:

- необхідність використання теоретичного і практичного досвіду управління міждержавною взаємодією з урахуванням вимог створюваної в регіоні суспільно-економічної і військово-політичної структури;
- адаптоване використання на створюваному у рамках договору економічному просторі локальних теорій, відособлених за ознаками економічних кластерів і соціально-економічних і військово-політичних характеристик держав — членів НАТО;
- використання світового досвіду інноваційного розвитку регіонів військово-політичного блокування України з урахуванням зв'язків виробничої кооперації, а також специфіки, територіального розподілу технологічного, інтелектуального і кадрового потенціалів;

- використання зарубіжного досвіду консолідованого міждержавного управління виробничими системами з використанням маркетингового інструментарію;
- з урахуванням наявного рівня виробничих зв'язків, наявних тенденцій розвитку держав у рамках військово-політичного блоку;
- використання синергетичного підходу до управління розподілом праці і соціально-економічним розвитком держав.

Для того, щоб сформулювати напрями розвитку системи військово-технічної співпраці, що забезпечують максимальну ефективність, необхідно, передусім, оцінити ті проблеми, які сьогодні заважають експорту продукції військового призначення. В цілому, необхідно відмітити, що існують певні проблеми, рішення яких здатне істотно підвищити ефективність військово-технічної співпраці України, передусім:

- висока міра політизування світового ринку озброєння, що припускає пошук нетрадиційних способів протидії недобросовісної конкуренції з використанням авторитету держави, заснованою на політичних мотивах, що доки ще слабо розвинено у вітчизняній системі ВТС;

- наявність у стран-потенційних імпортерів ОВТ, виготовлених в інших країнах, що припускає пошук механізмів адаптації експортних зразків української продукції військового призначення до світових стандартів в цілому і стандартів НАТО, зокрема. А це додаткові витрати на пошук потрібної інформації і здійснення необхідних доопрацювань;

- слабкий «шлейф» домовленостей про післяпродажне обслуговування, що створює проблеми для експлуатантів, негативно позначається на іміджі продукції військового призначення. Тим паче, що існує зацікавленість країн-імпортерів в організації спільних центрів з ремонту і обслуговування поставленої за кордон продукції військового призначення;

- відсутність зразків ОВТ, що експортуються, на озброєння, не дозволяюче інозамовникам оцінити їх достоїнства і недоліки, і як наслідок, що звужує експортну номенклатуру продукції військового призначення;

- руйнування кооперації виконавців оборонних замовлень, а також скорочення асортименту вітчизняних комплектуючих і матеріалів, використовуваних для комплектації експортних зразків, що збільшує витрати і знижує тим самим конкурентоспроможність вітчизняної продукції військового призначення на світовому ринку озброєння та ін.[253]

Окрім цих проблем, існують і інші, раніше усього практичного плану. Зупинимося на деяких основних з них.

Створення сучасних зразків озброєння і військової техніки, яке здійснюється великою кооперацією виконавців, що поставляють комплектуючі, сировину і матеріали, моніторинг якості яких здійснити в сучасних умовах неможливо. В результаті, з'являються рекламації на зразки продукції військового призначення, поставлені Україною на експорт [189].

Проблема відновлення прав України на результати інтелектуальної діяльності військового, спеціального і подвійного призначення, передані іноземним державам при організації на їх територіях ліцензійних виробництв озброєння і військової техніки.

Це, окрім втрат економічного плану, завдає серйозного збитку іміджу озброєння. Більше того, піратський ремонт і модернізація, здійснювані іншими країнами без відповідних ліцензій, не лише завдають збитку престижу іменитих збройових марок, але і ставлять під загрозу життя і безпеку іноземних військовослужбовців і обслуговуючого персоналу.

Втрата технологій створення комплектуючих для перспективних зразків ОВТ і вичерпання накопиченого науково-технічного заділу. Деградація ОПК в цілому і його науково-технічного сектора привели до того, що окрім зниження якості створюваної продукції військового призначення виявиться не здатною створювати перспективні зразки озброєння. Сьогодні, також найгостріша проблема у сфері забезпечення національної безпеки - обеспечення економічної безпеки. Так близько 45% використовуваних в Україні технологій з виробництва ВВТ старше 10 років

Тому інозамовники все більше практикують укладення договорів з постачання вітчизняної продукції військового призначення з умовою використання комплектуючих іноземного виробництва. І не лише комплектуючих, але і матеріалів. В результаті, на думку окремих експертів, самостійно створювати зброю мають тільки США, Китай або коаліції в Європейській спільноті. Для вирішення цієї проблеми потрібно консолідуватися з Індією, Китаєм і, можливо, з іншими країнами, що, власне кажучи, сьогодні і спостерігається [238].

Некомплексність розвитку системи озброєння, внаслідок чого виходить дисбаланс між бойовими можливостями засобів поразки і розвідувально-інформаційними системами. Негативну роль тут зіграла практика розробки ВВТ не як цілісної системи, що склалася, а як набору зразків і комплексів озброєння, не завжди пов'язаних і погоджених між собою за термінами розробки і вирішуваних завданнях. В результаті бойові можливості засобів поразки зараз реалізуються не більше ніж на 25-30%. Особливо за рахунок слабкої оснащеності військ засобами автоматизованого управління і зв'язку, в основному тактичної ланки.

З точки зору впливу на ефективність військово-технічної співпраці це призводить до того, що частенько експортуються зразки ВВТ, а не системи озброєння, що різко знижує їх конкурентоспроможність. Тому інозамовники активізували роботу з самостійного (іноді з підключенням оборонних підприємств) об'єднанню окремих зразків ВВТ в систему.

В якості позитивного рішення цієї проблеми можна відмітити наступний приклад: ОАЕ вирішили створити принципово нову багатофункціональну ешелоновану систему оборони об'єктів і військових формувань, до якої увійде цілий ряд вогневих і локаційних засобів, засобів управління, зв'язку, а також радіоелектронної боротьби.

9. Громіздкість усієї дозвільної процедури, у тому числі на постачання навіть самої незначної кількості запчастин і комплектуючих. При такому стані справ не завжди є можливість вирішувати питання сервісного

обслуговування поставленого інозамовниками ПВН на дійсно високому рівні. Необхідно шукати способи вирішення цієї проблеми так, щоб, з одного боку, забезпечити високий рівень експортного контролю і виконання усіх міжнародних норм в цій області, а з іншого — забезпечити оперативне рішення питань з організації необхідних послуг до поставленої продукції військового призначення.

При цьому завадити подальшому просуванню продукції військового призначення на світові ринки озброєння може тільки бюрократична система, передусім внутрішні проблеми, пов'язані з' законодавством. Сьогодні, для отримання розпорядливих документів, наприклад, на постачання запчастин, треба отримати візу тільки перших осіб відповідних міністерств і відомств, а перед цим потрібно в різних підлеглими інстанціях цих міністерств [23].

Таким чином, проблеми в області військово-технічної співпраці, на нашу думку, носять системний характер, тобто вимагають рішення на рівні системи в цілому. Проте в той же час, велика з них частина прямо або побічно пов'язана зі взаємовідносинами вітчизняної системи замовлень і оборонно-промислового комплексу, які склалися сьогодні, що робить негативний вплив на здатність оборонних підприємств створювати сучасні зразки озброєння, затребувані як вітчизняними Збройними Силами, так і інозамовниками.

Крім того, велика увага у сфері ОПК приділяється питанням формування інформаційної політики і рішення проблем інформаційної безпеки. Зокрема, готуються пропозиції зі створенню єдиної інформаційно-аналітичної системи ОПК і підтримці експорту озброєнь. Проте, на нашу думку, щоб підвищити ефективність військово-технічної співпраці, зберегти і зміцнити досягнуті позиції України на світовому ринку озброєння, усім учасникам цієї сфери діяльності необхідно усебічно враховувати у своїй роботі основні тенденції і особливості сучасного світового ринку зброї:

- підвищення вимог країн-імпортерів до ефективності воєнно-технічної співпраці з точки зору забезпечення економічної вигоди і обороноздатності;
- посилення конкуренції між основними країнами-експортерами, яку викликало прагненням закріпити свої позиції на світовому ринку продукції військового призначення в умовах перевищення її пропозиції над попитом;
- поява на світовому ринку нових країн-експортерів;
- прагнення країн-імпортерів максимальне диверсифікувати джерела постачань ВВТ;
- зростання попиту на високотехнологічну продукцію військового призначення і збільшення її питомої ваги в загальному об'ємі закупівель;
- підвищення інтересу ряду країн-імпортерів до засобів доставки зброї масового ураження, ракетної зброї і засобів високоточної поразки;
- скорочення об'ємів закупівель нових типів озброєння державами з обмеженою платоспроможністю (вони орієнтуватимуться на проведення робіт з модернізації раніше закупленої продукції);
- посилення у країн-імпортерів тенденцій на придбання сучасних технологій, проведення спільних НДР;
- збільшення числа держав, що купують продукцію військового призначення через треті країни і підставні фірми для її подальшого реекспорту в гарячі точки, а також в обхід встановлених ООН ембарго;
- посилення прагнення окремих держав до придбання озброєння і його компонентів, поширення яких заборонене міжнародними угодами і договорами;
- використання гнучкіших форм розрахунків за постачання продукції військового призначення, розширення практики укладення офсетних угод і розрахунків на компенсаційній основі;
- збереження постачань продукції військового призначення як форми розрахунків з погашення державної заборгованості;

- активізація діяльності спеціальних служб і організацій іноземних держав з витіснення конкурентів зі світового ринку [216].

Необхідно також враховувати і те, що створення перспективних, конкурентоздатних систем зброї — це тривалий, вимагаючий багатомільярдних інвестицій процес, який частенько не під силу одній навіть самій високорозвиненій в економічних і науково-технічних відносинах державі. Не випадково провідні світові виробники озброєння і військової техніки при розробці систем зброї майбутнього все частіше прибігають до різних форм кооперації.

В якості найбільш характерних прикладів можна привести спільно створений Великобританією, Німеччиною, Італією і Іспанією винищувач Eurofighter — 2000, американську програму створення перспективного багатофункціонального винищувача 5-го покоління JSF, в реалізації якої вже зараз задіяні дев'ять країн, а також європейська програма створення космічної навігаційної системи.

Зараз активізувалася взаємодія структур, що відповідають за здійснення військово-технічної політики, з країнами НАТО. Для цього сьогодні виникла передумова: загальна для всього світу — боротьба з тероризмом, який, як було відмічено вище, стає одним з викликів військового характеру.

Розробка спеціального озброєння для боротьби з тероризмом це одна з небагатьох областей, де оборонні підприємства позаблокових країн та НАТО можуть прийти до спільних стандартів і уніфікації озброєнь. Конструкторські бюро вже розробили зброю нелетальної дії для антитерористичних операцій [207].

Важливим кроком також стане забезпечення міжнародної маркіровки вогнепальної зброї з метою запобігання його потрапляння до рук терористів. В зв'язку з цим доцільно провести розробку міжнародно-правової бази, яка б повною мірою сприяла реалізації міжнародних зусиль із пошуку і припинення каналів нелегального поширення вогнепальної зброї. У міру

консолідації європейських військово-промислових компаній і появи нових економічних суб'єктів на ринку озброєнь, здатних на рівних змагатися з найбільшими американськими корпораціями, Турція частенько продовжує виступати на цьому ринку переважно з національною продукцією. В цілях створення конкурентоздатнішої продукції військового призначення важливо робити кроки з розвитку ОПК, його інтеграції і кооперації із зацікавленими зарубіжними виробниками ВВТ, просуваючи на ринки нові спільні проекти у сфері ВТС при належному забезпеченні національної безпеки і дотриманні загально-національних інтересів. З урахуванням вищевикладеного, подальша політика в досягненні цілей військово-технічної співпраці незалежно від того, як змінюватиметься організаційно-правова форма державного посередника, має бути спрямована на реалізацію наступних основних заходів [197]:

- експорт і імпорт продукції військового призначення;
- продаж зразків продукції військового призначення;
- створення (дообладнання) за кордоном об'єктів військового призначення, призначених для базування, експлуатації, ремонту, виробництва, бойового застосування продукції військового призначення;
- передача в оренду або лізинг продукції військового призначення, транспортних засобів і об'єктів військового призначення;
- постачання, проведення ремонту, модернізації і утилізації продукції військового призначення в країнах-імпортерах;
- створення за кордоном спільних підприємств з виробництва, ремонту і утилізації продукції військового призначення;
- передача відповідно до чинного законодавства за кордон техніки і технологій подвійного застосування, ліцензій на виробництво продукції військового призначення;
- розробка зразків, комплексів і систем продукції військового призначення, іншої продукції відповідно до вимог іноземного замовника;

- співпраця з господарськими суб'єктами іноземних держав з виробництва і просування на світовий ринок високоефективної продукції військового призначення.

Також однією з найбільш значимих проблем, що стоять перед сучасною системою військово-технічної співпраці являється незбалансована структура експорту озброєння і військової техніки.

Розвиток системи ВТС в цих напрямках, окрім підвищення економічної ефективності військово-технічної співпраці, зробить позитивну дію на забезпечення національної безпеки країни. Це може статися через посилення залежності країн-імпортерів, стимулювання процесу створення перспективних зразків озброєння для Збройних Сил, підвищення ефективності оборонного виробництва та ін.

І хоча при цьому рішення завдань забезпечення національної безпеки здійснюватиметься в «фоновому» по відношенню до економічної діяльності режимі, це не лише не принижує роль військово-технічної співпраці в системі забезпечення національної безпеки, але і піднімає її на більш високий рівень.

При цьому роль військово-технічної співпраці може істотно зрости у разі реалізації додаткових напрямів, що дозволяють системі ВТС, при збереженні економічної спрямованості, посилити ті аспекти діяльності, які безпосередньо впливають на забезпечення національної безпеки:

- взаємодія з міжнародними організаціями в частині посилення контролю за постачаннями продукції військового призначення в регіони — джерела потенційних загроз національної безпеки;
- участь в створенні міжнародних систем захисту від тероризму;
- підвищення координації зовнішньополітичної діяльності і експортної політики;
- включення військово-технічної співпраці в контур програмно-цільового планування розвитку системи озброєння для Збройних Сил;

- посилення системотворної ролі вітчизняної системи ВТС в підвищенні економічного і політичного статусу;
- активізація створення спільних з іншими країнами корпорацій і підприємств в інтересах активізації взаємопроникнення капіталів та ін.

Природно, що для реалізації цих напрямів необхідно мати розвинену науково-технічну і виробничо-технологічну базу, що дозволяє пропонувати зарубіжним партнерам конкурентоздатну продукцію на взаємовигідних умовах. Це припускає необхідність детального аналізу процесів, що відбуваються сьогодні в оборонно-промисловому комплексі.

Також значимою проблемою існуючої системи військово-технічної співпраці є система публічного регулювання ВТС України. Процес управління військово-технічною співпрацею України з зарубіжними країнами доцільно розкласти на п'ять основних функцій управління з вказівкою державних органів виконавчої влади, що відповідають за виконання кожної конкретної функції. Зокрема:

- Планування військово-технічної співпраці.
- Організація військово-технічної співпраці.
- Стимулювання учасників системи ВТС. У рамках системи управління військово-технічною співпрацею основними інструментами стимулювання є: державне замовлення; замовлення, що поступають від країн-учасників системи ВТС,
- Контроль військово-технічної співпраці. Регулювання військово-технічної співпраці. Регулюючі функції в області військово-технічної співпраці.

Для формування ефективної структури оборонно-промислового комплексу доцільно зважати на специфіку дії різноманітних чинників міждержавної економічної системи. Це завдання набуває особливу актуальність, оскільки в сучасних умовах виникла різка диференціація соціально-економічних параметрів функціонування локальних соціально-політичних систем. У зв'язку з цим, основним завданням державної політики

нині може стати: підвищення мобільності наявних ресурсів і створення міждержавного механізму, стримуючого зростання економічних і соціальних відмінностей між членами блоку. Інтеграція до структур НАТО та ЄС є одним із найбільш важливих кроків у цьому напрямі. Можна стверджувати, що в міждержавних об'єднаннях і блоках демократичних держав є можливість просування національних інтересів, які впливають на національну специфіку взаємодіючих держав. В зв'язку з цим органи державної влади повинні забезпечити встановлення міждержавного балансу військово-політичної науково-технічної, соціально-економічної і екологічної сфер життєдіяльності [202].

У цій ситуації участь держав в підвищенні ефективності управління національними оборонно-промисловими комплексами полягає в:

- здійсненні державної підтримки метапрограм розвитку суб'єктів оборонно-промислового комплексу;
- розміщенні замовлень на постачання продукції;
- паритетній участі в міждержавних проектах розвитку із застосуванням різноманітних інструментів стимулювання;
- забезпеченні сприятливого інституціонального клімату для економічного розвитку суб'єктів оборонно-промислового комплексу в процесі їх взаємодії.

### **2.3. Оцінка системи забезпечення національної безпеки в оборонній сфері**

Як відомо, ефективність функціонування будь-якої системи оцінюється відповідними показниками і критеріями. При цьому в системо-техніці під системою розуміється будь-яка цілісна сукупність елементів, що знаходяться у взаємодії, та мають синергетичну властивість і здатні виконувати задану функцію. Системи підрозділяються на технічні, економічні, організаційні і

тому подібне. Проте на практиці часто зустрічаються системи змішаного типу: організаційно-економічні, організаційно-технічні та ін.

Міра пристосованості системи до рішення можливих завдань в результаті встановлення місця і умов її функціонування в системі більш високого порядку характеризує її ефективність. Дослідження функціонування будь-якої складної системи припускає оцінку ефективності, що дозволяє вибирати раціональні управлінські рішення і об'єктивно оцінювати міру досягнення цілей її функціонування.

При цьому під критерієм ефективності розуміється ознака, по якій робиться порівняльна оцінка альтернатив і вибір найкращою. Характеристика, що кількісно виражає міру виконання системою поставленого завдання і що дозволяє судити про ефективність операції, називається показником ефективності. Розрізняють загальний показник ефективності, який використовується для оцінки міри виконання загального завдання операції, приватний, відбиваючий міру виконання завдань окремих етапів, і узагальнений, характеризуючий окремі сторони операції або ефективність декількох її етапів [201].

Розглянемо основні принципи вибору показників і критеріїв:

- необхідність строгої відповідності мети (завданню), поставленої перед системою;
- критичність до цілей дослідження (повинні відповідати масштабу досліджень — незначна зміна процесу повинна викликати помітну зміну критерію);
- можливість повного обліку усіх чинників, що визначають ефективність системи;
- вибір таких критеріїв, при яких показники ефективності системи легко обчислюються;
- простота, наочність, ясний фізичний сенс;
- несуперечність приватних показників загальному.

Попри те, що нині теорія ефективності досить розвинена, стосовно

функціонування системи військово-технічної співпраці вона ще не знайшла свого конкретного втілення в методиці, офіційно прийнятої суб'єктами системи ВТС до керівництва. Причин тому декілька, основною з яких є багатофакторність завдання [197].

Якщо строго підходити до оцінки ефективності системи ВТС, то під ефектом необхідно розуміти міру досягнення законодавчо певної мети її функціонування:

- зміцнення військово-політичних позицій в різних регіонах світу;
- підтримка на необхідному рівні експортного потенціалу в області звичайних озброєнь і військової техніки;
- розвиток науково-технічної і експериментальної бази оборонних галузей промисловості, їх науково-дослідних і дослідно-конструкторських установ і організацій;
- отримання валютних коштів для державних потреб, розвитку військового виробництва, конверсії, знищення (утилізації);
- зброєння військової техніки і структурної перебудови підприємств оборонних галузей: промисловості;
- забезпечення соціального захисту персоналу організацій; розробляючих виробляючих озброєння, військово, спеціальну техніку і майно.

Рішення будь-якої багатокритерійної задачі як правило зводиться до відома її до однокритерійної функції. В даному випадку це зробити практично: неможливо, оскільки кожна зі встановлених цілей військово-технічної співпраці характеризує той або інший аспект забезпечення національної безпеки: політичної, економічної, військової, оборонної, промисловою і так далі.

Крім того, в досягненні цих цілей перетинаються інтереси різних суб'єктів системи ВТС: держави як монополіста в області воєнно-технічної співпраці, державного посередника як основного елементу системи і оборонно-промислового комплексу у тому числі оборонних корпорацій, що

мають право самостійної експортної діяльності. Багато в чому саме інтеграційні процеси ускладнюють проблему оцінки ефективності військово-технічної співпраці, оскільки необхідно ефект оцінювати відносно суб'єкта системи ВТС, кожен з яких прагне, досягти власної мети в пріоритетному порядку [191].

Таким чином, завдання оцінки ефективності було і залишається актуальною для системи військово-технічної співпраці. В умовах відсутності чітких нормативних критеріїв підприємства — виробники, при ціноутворенні на експортну продукцію, переходять від цін, що базуються на аналізі витрат, до цін, диктованим їх монопольним правом або ринковими умовами, що не дозволяє військовим представництвам виконувати функцію контролю обґрунтованості внутрішніх цін при постачаннях продукції у рамках ВТС.

На зовнішньоторговельні ціни, на відміну від внутрішніх цін, впливає ряд об'єктивно діючих чинників, у тому числі політичні і військові інтереси країн-експортерів і імпортерів, різна фінансово-бюджетна політика, наявність різних валют, регіонів постачання, зрештою, попит і пропозиція на світовому ринку, конкурентоспроможність (співвідношення «вартість-ефективність»). При цьому у ряді випадків різниця між внутрішньою ціною, що представляється підприємствами-виробниками на узгодження і зовнішньоторговельною ціною на цю ж продукцію складає від 130% до 480%.

Перевищення зовнішньо-торговельних цін над внутрішніми цінами продукції військового призначення, що поставляється на експорт, є основою для економічно обґрунтованого перерозподілу частини прибутку в інтересах держави і, зокрема, в інтересах розробки нових зразків ВВТ, розвитку оборонно-промислового комплексу [162].

В умовах встановленої монополії держави на здійснення ВТС видається не виправданою відсутність належного впливу держави як головного учасника процесу військово-технічної співпраці на результати діяльності в цій області.

Крім того, держава не ефективно використовує право розпорядження і

використання результатів інтелектуальної діяльності при воєнно-технічній співпраці, що спричиняє економічні втрати. У функціонуванні системи ВТС має місце неефективна організація товарних поставок з розрахунками кліринговою валютою. Контроль за майже мільярдним доларовим оборотом в ході цих розрахунків фактично не здійснюється. При цьому витрати і втрати підприємств-виробників продукції військового призначення складали від 10% до 50% вартості контрактів. Вказані витрати і втрати фактично були доходами агентів і посередників, що роблять послуги підприємствам у сфері клірингових розрахунків.

Дані про доходи держави, отримуваних через систему оподаткування системи ВТС, не узагальнюються і не зіставляються з витратами бюджету, що є однією з причин часткового завантаження підприємств ОПК. При цьому:

- знеособлення прибуткової частини від ВТС, що поступає до бюджету у вигляді податків, не сприяє підтримці і розвитку оборонно-промислового комплексу, створенню сучасних зразків продукції;
- доходи від експортних поставок з урахуванням кон'юнктури світового ринку зброї і світових цін на озброєння і військову техніку розподіляються у край нерівномірно серед підприємств оборонно-промислового комплексу [152].

При цьому прибуток від експорту, у тому числі отримана за рахунок різниці між зовнішніми і внутрішніми цінами, тобто не пов'язана з витратним механізмом підприємства-виробника, фактично розподілялася між суб'єктами військово-технічної співпраці і невеликою частиною загальної кількості підприємств ОПК, головних підприємств-виробників.

Це стало наслідком того, що замість планованих для перерахування бюджету від 10 до 50% від чистого прибутку, фактично учасниками військово-технічної співпраці перераховувалося лише 1-4%. Перераховані недовідки функціонування системи ВТС свідчать про актуальність проблеми оцінки її ефективності, рішення якої дасть можливість об'єктивно

враховувати усі ефекти воєнно-технічної співпраці.

Основною метою було визначено об'єднання і координацію їх зусиль із поглиблення і вдосконалення багатосторонньої співпраці в області розробки і виробництва продукції військового призначення, а також використанні технологій подвійного призначення при виробництві ПВН і продукції цивільного призначення.

В першу чергу це стосується необхідності прискореного формування правових передумов для сприяння створенню повноцінних спільних підприємств, збереження їх спеціалізації, встановлення загальних правил перевезень ПВН, військових і спеціальних вантажів, забезпечення взаємних фінансових інтересів держав при здійсненні військово-економічної співпраці і виключенню не виправданої конкуренції і так далі.

Одним з найбільш актуальних питань військово-економічної співпраці є розробка заходів зі збереження і підвищення якості вироблюваної продукції в цілях підвищення конкурентоспроможності вироблюваних зразків озброєнь і військової техніки [128].

Одним з істотних чинників, що впливають на підвищення ефективності військово-економічної співпраці в міждержавній системі управління, є взаємодія держав в області рекламно-виставкової діяльності. Виставки дозволяють добитися широкого охоплення представників цільової аудиторії при низькій вартості одного рекламного контакту. Тому доля витрат на рекламно-виставкову діяльність в маркетинговому бюджеті спецекекспортерів складає від 25 до 45% [127].

Таке збільшення витрат, на думку автора, виправдане темпами росту співпраці між державами. На функціонування системи ОПК показують вплив чинники макросередовища політичного, економічного, військового, соціального, правового, екологічного і іншого характеру.

Оскільки проблема оцінки ефективності функціонування системи ОПК не нова, до теперішнього часу є певні напрацювання з цього питання. Розглянемо окремі підходи до вирішення проблеми оцінки ефективності

системи ОПК.

1. Підхід до формування показників ефективності зовнішньоторговельної діяльності системи військово-технічної співпраці (ВТС).

Цей підхід заснований на дослідженні показників, найчастіше використовуваних для характеристики функціонування системи ВТС. У свій час як основний показник ефективності системи ВТС використовувався об'єм експорту продукції військового призначення. При цьому об'єм експорту частенько ототожнювався з об'ємом валютних надходжень в економіку держави. Проте потім з'ясувалося, що зростання об'єму експорту не супроводжується ростом об'ємів валютних надходжень до бюджету від військово-технічної співпраці, що привело до зниження значущості цього показника в оцінці ефективності.

Слід зазначити, що показник об'єму валютних надходжень від інозамовників не дає досить повного уявлення про поточну ефективність функціонування системи ВТС, оскільки оплата укладених контрактів здійснюється частенько значно пізніше. Це ускладнює приведення об'ємів цих надходжень до того або іншого періоду часу, що необхідно для використання даного показника як характеристики ефективності функціонування системи ВТС.

Крім того, поставні контракти можуть супроводжуватися зустрічними зобов'язаннями сторін, у тому числі офсетними, а також зобов'язаннями з оплати послуг зарубіжних посередників, власників транспортних засобів і тому подібне.

Виходячи з цього, а також з положень законодавчих актів відносно цілей військово-технічної співпраці, в якості єдиного кількісного показника ефективності підсистеми зовнішньоторговельної діяльності системи ВТС запропоновано значення об'єму валютних коштів, отриманих в результаті військово-технічної співпраці з іноземними замовниками і спрямованих на:

- державні потреби, розвиток військового виробництва, конверсію, знищення (утилізацію) озброєння і військової техніки і структурну перебудову підприємств оборонних галузей промисловості;
- підтримка на необхідному рівні експортного потенціалу в області звичайних озброєнь і військової техніки;
- розвиток науково технічної і експериментальної бази оборонних галузей промисловості, їх науково-дослідних і дослідно-конструкторських установ і організацій, забезпечення соціального захисту персоналу організацій, розробляючих озброєння, військову і спеціальну техніку, за умови, що продаж не завдає збитку військово-політичним позиціям в різних регіонах світу.

Запропонований показник характеризує ефективність сукупності підсистеми зовнішньоторговельної діяльності і підсистеми розподілу доходів від ВТС, у тому числі у рамках бюджетного процесу. Якщо абстрагуватися від процесу розподілу доходів як на рівні виконання державного бюджету, так і кооперації підприємств промисловості, то шляхом спрощення можна визначити показник ефективності системи ВТС (маючи на увазі її зовнішньоторговельну складову) як об'єм валютних (грошових) коштів, перерахованих в результаті військово-технічної співпраці з іноземними державами до бюджету.

Це визначення вимагає подальшого уточнення. Зокрема, необхідно визначити, чи слід включати в перелік згаданих вище організацій Міноборони, інші органи державної влади (включаючи підвідомчі їм підприємства і установи), що мають в наявності ПВП, а також що беруть участь в її розробці і виробництві. Очевидно, таке включення виправдане, оскільки хоча перераховувані засоби не спрямовуються, як правило, на розвиток виробничої, наукової і технологічної бази, вони можуть бути враховані, як спрямовані до бюджету на державні потреби. Систему військово-технічної співпраці слід вважати успішно функціонуючою за усіма параметрами тільки у разі позитивних темпів росту усіх показників [121].

Аналіз показує, що, в якості адекватного політичним і економічним реаліям і зручного на практиці показника ефективності роботи можна використати об'єм валютних надходжень від іноземних замовників, що направляється державним посередником як безпосередньо до бюджету на державні потреби, так і підприємствам оборонно-промислового комплексу. Цей показник:

- відповідає цілям військово-технічної співпраці, певним законодавством;
- значною мірою відповідає цілям діяльності державного посередника як комерційної організації;
- є чинником, спонукаючим державного посередника прагнути до збільшення засобів, що направляються в оборонну промисловість.

Підприємства ОПК — виробники і розробники продукції військового призначення, які відповідно до законодавства можуть отримати в перспективі статус суб'єкта ВТС, є комерційними і за своєю організаційно-правовою формою можуть бути або державними унітарними підприємствами, або відкритими акціонерними товариствами. Викладені положення про особливості узгодження цілей системи військово-технічної співпраці і комерційних організацій поширюються і на суб'єктів ВТС.

Підхід до оцінки показника ефективності зовнішньо-торговельної діяльності підприємства-виробника (розробника) продукції військового призначення співпадає з підходом для державного посередника, за одним виключенням: не вимагається враховувати комісійну винагороду. Усі інші види витрат (на страхування, транспортування, виконання офсетних зобов'язань, штрафи, зарубіжних посередників) властиві будь-якому суб'єктові ВТС.

2. Оцінка ефективності функціонування системи ВТС з точки зору політичної, економічної і військової ефективності.

Загальні стани цієї оцінки зводяться до того, що ефективність ВТС оцінюється для кожної сфери (політичної, економічної, військової) за

відповідними показниками [109].

1. У політичній сфері показниками ефективності є:
    - рівень утримання (завоювання) і зміцнення політичного лідерства в життєво важливих для національних інтересів регіонах світу;
    - рівень забезпечення можливості політичного впливу на глобальному і регіональному світових рівнях;
    - рівень забезпечення соціального захисту персоналу підприємств, розробляючих і ПВН, що виробляють.
  2. У економічній сфері:
    - сумарний об'єм експорту ПВН за рік;
    - приріст сумарного об'єму експорту за рік в порівнянні з попереднім роком;
    - об'єм портфеля замовлень на експорт ПВН;
    - приріст об'єму портфеля замовлень на експорт за рік;
    - об'єм валютних надходжень за експорт за рік;
    - приріст об'єму валютних надходжень за експорт за рік;
    - рівень долі сплати за рахунок державного боргу в сумарному об'ємі експорту ПВН за рік;
    - рівень збалансованості структури замовлень.
  3. У військовій сфері (визначаються експертним методом):
    - рівень забезпечення стратегічної стабільності і безпеки в життєво важливих для національних інтересів регіонах світу;
    - рівень зміцнення військово-політичних позицій в життєво важливих для національних інтересів регіонах світу;
    - рівень підтримки на достатньому рівні військового потенціалу
- [189].

Вищевикладене показує, що незважаючи на наявність декількох підходів до оцінки ефективності системи ВТС, поки не вироблено такого, який би задовольняв сучасним вимогам. У зв'язку з цим пропонується в

основу показника ефективності функціонування системи ВТС покласти методологію військово-економічного аналізу. Розглянемо це питання детальніше.

3. Використання методології військово-економічного аналізу для розробки методичного підходу оцінки ефективності функціонування системи ВТС.

Як відомо, дослідження ефективності функціонування організаційних систем, пов'язаних з використанням озброєння і військової техніки являється військово-економічний аналіз. Це дає можливість використати основні його положення в інтересах оцінки ефективності військово-технічної співпраці з іноземними державами [107].

У загальному випадку військово-економічний аналіз можна розглядати двояко:

- як науковий напрям (наукову дисципліну), що включає систему поглядів, понять, визначень і методів і методичне забезпечення рішень, спрямованих на вибір раціональних заходів з забезпечення будівництва військової організації, що має на меті систему реальних дій фахівців з обґрунтування рішень, що приймаються, включає вивчення способів досягнення цілей, оцінку можливих змін рівня бойової готовності військ і об'ємів необхідних ресурсів, а також тривалість планованих заходів з військового будівництва.

Головною рисою військово-економічного аналізу як наукової дисципліни, що відрізняє його від інших наук, являється наявність свого об'єкту дослідження — системи заходів з забезпечення діяльності військ, організацій і підприємств. Це породжує, у свою чергу, своєрідність постановки завдань і склад визначуваних показників, що враховують вартісною, часовий і результативний аспекти заходів. Розгляд будь-якого заходу при обов'язковому обліку тимчасового аспекту, об'єму і якості споживаних ресурсів і кінцевого результату, що досягається, робить військово-економічний аналіз комплексним, дозволяючи знаходити науково

обґрунтовані рекомендації за оптимальним способом реалізації заходів з урахуванням різнобічних обмежуючих чинників.

Таким чином, військово-економічний аналіз пов'язаний у загальному випадку з обов'язковою оцінкою трьох показників: ефект — затрати — час, хоча при рішенні деяких приватних завдань можлива оцінка тільки одного або двох показників.

Головним завданням військово-економічного аналізу є не просто забезпечення економії коштів за всяку ціну, а пошук таких шляхів її рішення, які призводять до підвищення ефективності витрачання матеріальних, трудових і фінансових ресурсів в системі військово-технічної співпраці.

Залежно від поставленої мети вихідними результатами військово-економічного аналізу можуть бути [100]:

- значення основних показників ефективності досліджуваних заходів очікуваного ефекту,
- термінів його отримання і об'єму необхідних (витрачених) ресурсів (завдання оцінки показників); оптимальний план проведення заходу.

У першому випадку для отримання вихідного результату використовуються методики і методи оцінки кількісних значень, як відзначалося, трьох показників (ефекту, об'єму ресурсів, що витрачаються, та тривалості) при відомих (фактичних або гіпотетичних) характеристиках заходу. У другому випадку має бути вирішене завдання оптимізації техніко-економічних характеристик заходу на базі отримання кількісних оцінок міри досягнення поставлених цілей і об'єму необхідних ресурсів. '

При цьому всякому кількісному аналізу повинен перебувати якісний аналіз, незамінний при виконанні таких етапів дослідження, як формулювання цілей і завдань, а також обґрунтування критерію вибору оптимального рішення. Крім того, якісний аналіз може бути використаний при вивченні початкового стану об'єкту' досліджень, а також при відборі статистичних або інших даних.

Як показники ефективності при військово-економічному аналізі заходів

можуть служити показники різного характеру, що визначають рівень (міра відповідності) отриманих або очікуваних від застосування заходу результатів.

Військово-економічний аналіз як система дій в загальному випадку включає ряд етапів, склад і зміст яких залежить від характеру вирішуваної задачі. Стосовно системи ВТС такими етапами, як правило, являються визначення суті системи ВТС, що полягає в знаходженні оптимальної системи заходів, необхідних для забезпечення необхідного рівня ефективності; формування можливих альтернатив сукупностей заходів в інтересах розвитку і вдосконалення системи ВТС; обґрунтування і розробка методичного апарату, що дозволяє проводити оптимізацію сукупності заходів з розвитку і вдосконалення системи ВТС, включаючи вибір постановки завдання (мінімізація витрат на досягнення необхідного рівня рішення завдань або максимізація ефекту від витрачання передбачуваних ресурсів), обґрунтування критеріїв оптимізації і системи обмежень; рішення задачі і підготовка рекомендацій.

Доведення загального методичного апарату до рівня методик, що практично реалізуються, можливе лише за наявності комплексу початкових даних, що формується відповідними органами військового і публічного управління [87].

Слід при цьому відмітити, що військово-економічний аналіз не призначений для автоматичного ухвалення рішення. Він дає керівникові, що приймає рішення, результати оцінки різних варіантів і рекомендації з кращих з них. Тому можна вважати, що військово-економічний аналіз — це метод підготовки для керівників необхідних даних в зручній для ухвалення рішення формі, не замінюючий здорового судження керівника. Вибір остаточного варіанту (плану) дій є прерогативою (винятковим правом) осіб, що приймають рішення. Вони ж, як правило, формулюють цілі аналізу.

З урахуванням вищевикладеного, загальна методологія військово-економічного аналізу заходів з вдосконалення військово-технічної співпраці

зводиться до розробки методів зіставлення вибраних показників ефективності цих заходів на різних ієрархічних рівнях з об'ємом ресурсів, що витрачаються на підготовку і проведення цих заходів у відповідному масштабі. Для зіставлення застосовуються: критерії, використовувані при рішенні оптимізаційних завдань, або критерії, засновані на використанні відносних показників.

Таким чином, при військово-економічній оцінці заходів з удосконалення ВТС, враховуючи вимоги системного підходу, необхідно забезпечити, щоб оптимальні рішення приватних завдань знаходилися відповідно до інтересів (цілями) загальніших завдань, завдань вищого рівня, а будь-який об'єкт, відносно якого має бути прийняте рішення, розглядався як частину цілого, як елемент системи.

Тому військово-економічна оцінка припускає отримання і аналіз двох груп показників, одна з яких відбиває військовий аспект, а іншій економічний (вартісний і тимчасовий) аспект заходу. Військовий аспект визначає мету діяльності, витікаючи, у свою чергу, з об'єктивних потреб практики. Під метою розуміється бажаний стан або досягнутий тим або іншим структурним елементом результат. Слід домагатися, щоб при проведенні оцінки і аналізу міра досягнення мети вимірювалася кількісно, що підвищує аналітичну отримуваних результатів.

Економічні показники мають два різновиди: показники об'єму необхідних або витрачених ресурсів і показники тривалості досягнення мети. Необхідність обліку чинника часу і використання відповідного тимчасового показника (тривалість виконання заходу або термін досягнення мети) виникає, як правило, внаслідок неможливості негайного задоволення усіма ресурсами, необхідними для досягнення мети, і/або миттєвого виконання усіх робіт, що входять до складу заходу. При цьому слід мати на увазі, що шляхів досягнення мети може бути декілька або навіть багато, отже, різною будуть тривалість досягнення мети і об'єм ресурсів [75].

Конкретний зміст показників ефект-затрати-час може бути різним і

визначається характером вирішуваної задачі, що кінець кінцем залежить від мети заходу.

В якості показників ефективності заходів з удосконаленню ВТС можуть виступати показники різного характеру, визначальні міру відповідності отриманих або очікуваних результатів поставленій кінцевій меті. Важливо, проте, щоб показники ефективності окремих заходів пропорційно відображали кінцевий результат діяльності, відповідали цілі функціонування системи ВТС і її суб'єктів.

Проте великі резерви підвищення ефективності системи ВТС криються у вдосконаленні менеджменту на її мезо- і мікрорівні, передусім, на рівні господарських суб'єктів, фінансова діяльність яких може бути організована на основі управління фінансовим потоком. Фінансовий потік зазвичай представляється у вигляді процесу, що має певну тривалість, включає процедури залучення, внутрішнього обороту і перерозподілу, а також розміщення фінансових ресурсів (грошових коштів)

Аналіз показує, що у рамках оптимізації фінансової діяльності будь-якому господарюючому суб'єктові необхідно вирішити як мінімум два взаємозв'язані завдання[67]:

1. Завдання залучення ресурсів для здійснення господарської діяльності (кредитна стратегія).

В результаті перед суб'єктом системи ВТС виникає завдання поліпшення своєї інвестиційної привабливості як в короткостроковому, так і в довгостроковому періоді. Тому керівництву господарюючого суб'єкта необхідно сформулювати кредитну стратегію, основним завданням якої стала б оптимізація показників інвестиційної привабливості.

2. Завдання розподілу отриманих ресурсів (інвестиційна стратегія).

Для оцінки інвестиційних можливостей суб'єкта системи ВТС необхідно досліджувати кредитоспроможність, яка є сукупністю характеристик, що дозволяють оцінити його інвестиційний потенціал. Інвестиційну привабливість і кредитоспроможність учасників ВТС можна

представити в якості основних складових фінансового потенціалу сфери ВТС в цілому.

Оскільки об'єм інвестиційних ресурсів суб'єкта системи ВТС обмежений, а потенційні об'єкти інвестицій мають різну інвестиційну привабливість, йому необхідно оптимально розподіляти свої інвестиційні ресурси. В зв'язку з цим виникає необхідність формування інвестиційної стратегії господарюючого суб'єкта системи ВТС. В сукупності інвестиційна стратегія і кредитна стратегія складають фінансову стратегію суб'єкта системи ВТС.

Розробка фінансової стратегії включає наступні етапи:

- оцінка довгострокових перспектив;
- прогноз розвитку;
- усвідомлення мети;
- аналіз сильних і слабких сторін;
- узагальнення стратегічних альтернатив;
- розробка критеріїв оптимізації і вибір оптимальної стратегії.

Після того, як відповідно до стану фінансового ринку сформована фінансова стратегія суб'єкта системи ВТС, здійснюється оптимізація його інвестиційної і кредитної стратегії. Такий підхід дозволяє, з одного боку направити різні аспекти діяльності суб'єкта системи ВТС в єдине русло відповідно до поставлених цілей, а з іншого боку, гнучка і продумана фінансова стратегія дозволяє вищому менеджменту суб'єкта планувати розвиток інших ефективних напрямів діяльності [59].

В інтересах підвищення ефективності військово-технічної співпраці необхідно удосконалювати як внутрішній, так і зовнішній маркетинг. Результати здійснення внутрішнього маркетингу дозволяють встановити: фінансово-економічний стан основних постачальників, їх виробничі можливості подальшого розвитку, організаційно-правову форму та форму власності, відомчу підлеглість і так далі. Одним з найважливіших результатів внутрішнього маркетингу є інвентаризація переліку ПВП, експорт якої може

принести істотний економічний ефект, а також кооперації її розробників і виробників. Усе це створить передумови для ефективнішого використання економічних механізмів взаємодії структурних елементів системи ВТС.

Оскільки велику частину ПВП складає озброєння і військова техніка, то завданням внутрішнього маркетингу є визначення організацій, що виступають в ролі державних замовників зразків ОВТ.

Це необхідно для того, щоб вже на етапі розробки, можна було б почати підготовку до просування їх на світовий ринок озброєння, формувати попит у потенційних імпортерів, тобто здійснювати випереджаючий маркетинг. Встановлення зв'язків з державними замовниками ОВТ важливе також з точки зору проведення єдиної військово-технічної політики. Крім того, з урахуванням орієнтації на розвиток інноваційно-інвестиційної діяльності в системі ВТС це дозволить кооперувати фінансові кошти різних замовників при створенні ОВТ, передбачуваних для оснащення Збройних Сил і експортних поставок [40].

Зовнішній (експортний) маркетинг, використовуваний для просування продукції військового призначення на світовий ринок озброєнь, відрізняється від внутрішнього рядом особливостей, обумовлених вимогами до неї світового ринку озброєння. Маркетингові дослідження, здійснювані в інтересах просування вітчизняної ПВП на світовий ринок озброєння, стануть дієвим механізмом підвищення ефективності військово-технічної співпраці тільки у разі, якщо суб'єкти системи ВТС будуть об'єднані не лише організаційно, але і інформаційно. Вони мають бути націлені на досягнення спільних цілей, і їх ефективність визначатиметься за вкладом в загальну ефективність функціонування системи військово-технічної співпраці. При цьому усі структурні елементи системи ВТС, з точки зору здійснення маркетингу ринку продукції військового призначення, повинні керуватися наступними принципами:

- націленість на досягнення кінцевого практичного результату у військово-технічній співпраці;

- спрямованість на тривалу перспективу;
- підпорядкування діяльності експортера ПВП вимогам країни-імпортера;
- об'єднання діяльності усіх ланок експортера в єдину систему, що включає і посередників і виробників ;
- чітка координація усіх напрямів маркетингової діяльності;
- наявність зворотного зв'язку між ринком і експортером ПВП, включаючи гнучке і швидке пристосування до зміни зовнішніх і внутрішніх умов і тому подібне.

Оскільки здійснення військово-технічної співпраці розглядається як одне з головних завдань держави, внаслідок чого в систему ВТС входять органи публічного управління різних рівнів, то в інтересах здійснення маркетингових досліджень ринку ПВП доцільно використати організаційний ресурс, що дозволяє забезпечити проведення внутрішнього і зовнішнього маркетингу у рамках виконання цими органами своїх основних функцій.

## РОЗДІЛ III

### УДОСКОНАЛЕННЯ НАПРЯМІВ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ В ОБОРОННІЙ СФЕРІ

#### **3.1. Формування шляхів розвитку оборонно-промислового комплексу забезпечення національної безпеки в оборонній сфері**

Практика військово-технічної співпраці показує, що в умовах жорсткої конкуренції на світовому ринку зброї необхідно удосконалювати механізм ухвалення рішень про укладення контрактів на постачання продукції військового призначення.

Передусім, це пов'язано, як вже відзначалося, з необхідністю скорочення терміну розгляду, оскільки встановлений законодавством 20-денний термін розгляду офіційних звернень іноземних замовників про постачання продукції військового призначення, підготовки і узгодження проєктів рішень не враховує особливості механізму ухвалення рішення, що склався.

Головними причинами недотримання встановлених термінів підготовки і узгодження проєктів рішень на постачання продукції військового призначення є [44]:

- необхідність узгодження проєктів рішень на постачання продукції військового призначення з відомствами (від п'яти до десяти узгоджень);
- отримання від іноземного замовника документу, що містить зобов'язання уповноваженого органу іноземної держави використати експорт тільки в заявлених цілях і не допускати її реекспорту або передачі третім країнам;

- тривалі терміни призначення оборонними агентствами відповідальних виконавців контрактів, а також відсутність механізму призначення виконавців з числа не підвідомчих агентствам організацій та ін.

Виходом з цього положення може бути диференціація рівня ухвалення рішень залежно від ціни контракту. До теперішнього часу в законодавстві, що порушує питання виняткових прав на результати інтелектуальної діяльності (інтелектуальна власність), є норми, що суперечать Конституції України [94] і існуючим історичним і економічним реаліям. При цьому не враховувався той факт, що держава до того моменту була не лише єдиним правовласником, але і одночасно практично єдиним споживачем результатів науково-технічної діяльності. По суті, держава вказаними діями відмовилася від використання існуючого науково-технічного потенціалу і не прийняла навіть елементарних заходів щодо створення ринку інтелектуальної власності.

Найважливішим напрямом вдосконалення військово-технічної співпраці є оптимізація структури оборонно-промислового комплексу — виробничої сфери ВТС.

Їх реалізація повинна створити умови для підвищення ефективності оборонного виробництва, що позитивно позначиться і на військово-технічній співпраці. В той же час при здійсненні структурних перетворень необхідно враховувати віддалені наслідки, у тому числі пов'язані з передачею ліцензій на розробку і виготовлення ПВН [189].

Узагальнення результатів дослідження вказаних вище специфічних чинників дозволяє розкрити найбільш пріоритетні напрями розвитку міждержавної взаємодії, а саме:

- модернізації і прискорення розвитку соціально-економічних стосунків, оскільки для ефективного оновлення більшості соціально-економічних систем в сучасній економіці потрібна консолідація інвестиційних ресурсів і громадських сил на найважливіших напрямках перетворень;

- глобальній інтеграції, оскільки для збереження цілісності величезного простору в процесі входження країни у всесвітнє господарство потрібне формування потужних, стійких і конкурентоздатних елементів територіальної структури;
- укріплення економічної вертикалі, оскільки потужніша вертикаль, потребує опори на укрупнені та високий економічний потенціал регіональні ланки;
- інституціонального впорядкування, оскільки криза адміністративно-командної системи і ринкові перетворення привели до виникнення територій з низьким рівнем соціально-економічного і військово-політичного розвитку, які представляють потенційну загрозу, якщо їх не залучити в міждержавні системи розвитку для забезпечення зовнішньої безпеки ;
- ефективна реструктуризація національної економіки, оскільки існуюча структура багато в чому архаїчна і обумовлює не лише збереження, але і розширене відтворення просторової поляризації;
- інноваційній рекапіталізації підприємств оборонно-промислового комплексу, коли основу їх вартості складають нематеріальні об'єкти власності, отримані в результаті НДР і ДКР, а також в результаті інтелектуального і інформаційного обміну між державами у сфері військово-економічної і військово-технічної співпраці.

Для підвищення ефективності міждержавної взаємодії в розроблені принципи організації єдиного простору, що відповідають розумінню взаємодії як філософській категорії (загального, особливого і одиничного), оскільки вони відбивають [41]:

по-перше, глобальні тенденції формування загального світового господарства;

по- друге, специфічні для структурної реорганізації національної економіки;

по-третє, можуть знайти застосування в кожній з держав.

Вказані принципи забезпечують досягнення наступних перспективних цілей інтеграційного процесу:

- по-перше, формування системної якості елементів виробничого процесу, оскільки спочатку в цьому просторі певним чином взаємодіють елементи відособлених одна від однієї національних виробничих систем;
- по-друге, консолідацію інтересів різних промислових суб'єктів економічних і політичних стосунків, причому, вказані інтереси спочатку не мають необхідних механізмів і форм узгодження;
- по-третє, подолання соціально-економічних бар'єрів, що склалися між національними системами, які інтегруються, при цьому необхідно враховувати подвійну природу вказаних бар'єрів — адміністративну і ринкову трансформаційну;
- по-четверте, створення нових суб'єктів в розширеному просторі, природа таких суб'єктів відповідає природі Проміжного рівня промислової і інформаційної інтеграції в рамках соціально-економічних процесів [35].

Останніми роками, як вже відзначалося, фінансування з позабюджетних джерел експортного оборонного замовлення увійшло до практики військово-технічної співпраці.

У зв'язку з цим необхідно прийняти, одне з трьох наступних рішень:

- позабюджетне фінансування у рамках ДОЗ повинне заохочуватися і стати нормою;
- допустити фінансування у рамках ДОЗ як з бюджетних, так і позабюджетних джерел, при цьому встановивши єдині вимоги для учасників військово-технічної співпраці з метою дотримання інтересів держави;
- у рамках ДОЗ фінансування має бути тільки з бюджету, а позабюджетне фінансування повинне здійснюватися поза рамками ДОЗ.

Відповідно до прийнятого рішення має бути уточнене законодавчо-правове поле ВТС. При цьому в умовах державної монополії на військово-технічну співпрацю доходи, що отримуються підприємствами і організаціями-експортерами продукції військового призначення, незалежно

від джерел фінансування (бюджетне або позабюджетне) експортних поставань, доцільно використати в інтересах розробки нових зразків озброєння і військової техніки і розвитку оборонно-промислового комплексу.

У зв'язку з цим необхідно прискорити підготовку методичних рекомендацій з застосування єдиного порядку визначення витрат при формуванні цін на продукцію військового призначення, що підлягає поставанню у рамках Державного оборонного замовлення у сфері військово-технічної співпраці з іноземними державами, а також внутрішнього Державного оборонного замовлення.

Попри те, що нормативно-правове поле військово-технічної співпраці досить розвинене, воно потребує подальшого вдосконалення. Основний напрям при цьому, пов'язано з гармонізацією законодавчих баз, що регламентують діяльність ОПК і системи ВТС. Незважаючи на їх тісний взаємозв'язок, нормативна правова база, що визначає принципи військово-технічної співпраці, правові і організаційні основи, з одного боку, є загальною для оборонно-промислового комплексу і військово-технічної співпраці, а, з іншого боку, стосунки у сфері ВТС з іноземними державами регулюються спеціальним законодавством. Вдосконалення нормативно-правового поля функціонування суб'єктів системи ВТС має бути здійснене і з інших напрямів, прямо або побічно пов'язаних з військово-технічною співпрацею, передусім в частині офсетної діяльності шляхом розробки і ухвалення нових норм, які мають [33]:

- регламентувати стосунки між вітчизняними і іноземними суб'єктами, що виникають в процесі офсетної діяльності;
- встановити розміри і дозволені форми офсетної діяльності;
- визначити джерела і порядок фінансування офсетної діяльності;
- встановити порядок використання засобів офсетних фондів і перелік заходів, що фінансуються з цих фондів;

- встановити порядок стягування митних зборів з товарів (робіт, послуг) і результатів інтелектуальної діяльності, що тимчасово ввозяться на територію України, і що вивозяться у рамках офсетної діяльності;
- встановити порядок визначення митної вартості товарів (робіт, послуг) і результатів інтелектуальної діяльності, що ввозяться на територію України, і що вивозяться у рамках офсетних угод;
- регламентувати порядок стягування податків при здійсненні офсетної діяльності.

Крім того, необхідно законодавчо передбачити розширення пільг експортерам ПВН в інтересах стимулювання їх іноваційно-інвестиційної діяльності для створення перспективних зразків ПВН.

Існуюча нині система міждержавної взаємодії має відмінності, які визначаються наступними ознаками:

- виділенням якісно нового рівня для опису організації економічних стосунків, що знаходиться між мегарівнем (глобальним) і макрорівнем (рівнем національної економіки) (таблиця );
- інтеграцією просторових систем декількох держав або регіонів в єдину систему проміжного рівня; при цьому кожен суб'єкт інтеграційного процесу змінює свою якість і стає підсистемою;
- необхідність тривалого, включаючого ряд етапів процесу подолання міжрегіональних соціально-економічних бар'єрів, що склалися як в умовах радянського періоду, а також в умовах ринкових перетворень;
- протиріччям між адміністративною формою і соціально-економічним змістом організації єдиного простору [27].

Узагальнення результатів дослідження вказаних вище специфічних чинників дозволяє розкрити найбільш пріоритетні напрями розвитку міждержавної взаємодії, модернізації і прискорення розвитку соціально-економічних стосунків, оскільки для ефективного оновлення більшості систем в сучасній економіці потрібна консолідація інвестиційних ресурсів і громадських сил на найважливіших напрямках перетворень.

Таблиця 3.1.  
Система економічних стосунків між державами [24]

Рівні організації соціально-економічних стосунків	Характеристика рівнів організації соціально-економічних стосунків і форм просторів
Глобальний мегарівень	Виробництво продукту у рамках системи економічних стосунків світового господарства, глобальний соціально-економічний простір
Проміжний рівень 1 (мегао-макро)	Виробництво продукту і стосунків у рамках міждержавних конгломератів, простір локальної інтеграції державних соціально-економічних систем
Макрорівень	Виробництво продукту у рамках системи окремої країни, соціально-економічний простір національної економіки
Проміжний рівень 2 (макро <-> мезо)	Виробництво продукту у рамках соціально-економічної системи на рівні міжтериторіальної (міжрегіональної) інтеграції, взаємодія регіональних економічних систем
Мезорівень (регіональний)	Виробництво продукту у рамках загальних систем стосунків у рамках регіонів, галузей, корпорацій, соціально-економічна система з обмеженнями територіями, продукту або власності
Проміжний рівень 3 (мезо <-> мікро)	Виробництво продукту у рамках міжгалузевої або міжкорпоративної інтеграції, соціально-економічна система проміжного рівня, обумовлена необхідністю міжсуб'єктної взаємодії
Мікрорівень (рівень господарюючих суб'єктів)	Виробництво продукту у рамках системи стосунків в масштабах окремого господарюючого суб'єкта, соціально-економічний простір власності

Таким чином, в якості особливостей українського ОПК, не розкритих в науковій літературі і істотних для вдосконалення механізму управління комплексом, нами виділяються:

- моносоничний характер ринку озброєнь і військової техніки;
- стійко відтворна, підвищена в порівнянні з іншими підсистемами господарства, доля державної власності у виробничому секторі комплексу;
- різноманітність видів діяльності, організаційно-правових форм підприємств комплексу, що обумовлюють диференціацію можливостей держави по управлінню її структурними ланками;
- непослідовний характер конверсії, зростання долі військової техніки і озброєнь;

- своєрідна територіальна конфігурація ОПК, що характеризується нерівномірним розподілом підприємств комплексу, а також галузевою спеціалізацією.

Розглянемо роль ОПК в сучасній соціально-економічній системі країни і регіону. Звернемося до точок зору дослідників цього питання [15, 76].

У середньостроковий період і подальшу перспективу мають бути вирішені завдання з реформування ОПК, приведенню його складу, структури і порядку функціонування у відповідність з сучасними соціально-економічними умовами, а також з реальними потребами і можливостями держави:

- трансформація галузевої структури ОПК, що склалася, в сучасну диверсифіковану структуру, орієнтовану на виробництво фінальної продукції;

- об'єднання ресурсів державного оборонного замовлення, можливостей військово-технічної співпраці, використання технологій подвійного і цивільного призначення для формування науково-технічного заділу зі створення перспективних технологій і зразків продукції військового і цивільного призначення;

- розширення практики використання передових технологій, що створюється в цивільному секторі економіки, при створенні озброєння і військової техніки, залучення ефективних науково-дослідних організацій і інноваційних корпорацій усіх форм власності до участі в НДР військового призначення;

- пріоритетний розвиток базових і критичних технологій, зосередження зусиль і ресурсів на розробці і створенні багатофункціональних, високоефективних і конкурентоздатних зразків озброєння і військової техніки, оновлення і вдосконалення експериментальної і випробувальної бази;

- створення умов для участі приватного капіталу в розвитку оборонної промисловості з метою залучення позабюджетних інвестицій для

технічного переозброєння виробничо-технологічної бази, оновлення основних фондів;

- розширення практики участі українського ОПК в міжнародній кооперації зі створення перспективного озброєння і військової техніки;
- створення і реалізація механізмів фінансування перспективних проєктів із створення озброєння і військової техніки, у тому числі у рамках міжнародної кооперації, недержавними інвесторами;
- підвищення конкурентоспроможності продукції ОПК, що випускається, розвиток експортного потенціалу комплексу, створення імпортозаміщення виробництв з використанням технологій подвійного призначення [120].

Оборонно-промисловий комплекс повинен стати багатoproфільним, диверсифікованим і інтегрованим з цивільним сектором української економіки, здатним створювати і робити сучасні зразки озброєнь, військової техніки і високотехнологічного устаткування відповідно до пріоритетності забезпечення обороноздатності країни і потреб отримання прибутку.

Створення нової організаційно-технологічної структури ОПК в процесі його реформування, підвищення ефективності використання бюджетних коштів, що направляються на реформу ОПК, зажадає розробки і реалізації наступного комплексу заходів:

- формування на основі інвентаризації звідного реєстру організацій ОПК, реєстру об'єктів унікальної стендової і випробувальної бази, а також організація обліку прав на результати науково-технічної діяльності;
- оптимізація структури оборонно-промислового комплексу шляхом формування системотворчих інтегрованих структур (науково-виробничих комплексів), ключових організацій, казенних корпорацій;
- збільшення контрактів, що розміщуються у рамках завдань з реалізації програми озброєнь (у тому числі експортних контрактів), зосередження їх переважно у великих інтегрованих структурах;
- вдосконалення управління діяльністю створених інтегрованих

структур, створення умов для залучення в них кваліфікованих менеджерів, створення системи ефективної перепідготовки і підвищення кваліфікації керівного складу і працівників ключових спеціальностей корпорацій ОПК;

- забезпечення державної соціальної підтримки працівників у зв'язку із заходами, що проводяться, з реформування ОПК, а також реалізація заходів з підготовки (перепідготовки) кваліфікованих фахівців для корпорацій і організацій ОПК;

- створення і реалізація механізмів реструктуризації, приватизації або ліквідації корпорацій, що виводяться із складу ОПК, з урахуванням необхідності забезпечення соціального захисту їх працівників і ефективного використання їх науково-технічного і виробничого потенціалу;

- звільнення організацій від мобілізаційних завдань на продукцію, яку державні замовники понад 5 років не заявляють до постачань;

- вдосконалення системи забезпечення якості продукції, що випускається;

- вдосконалення конкурсного порядку розміщення і реалізації державного оборонного замовлення і інших закупівель для державних потреб, у тому числі широке поширення спільних конкурсних процедур різних державних замовників на розміщення замовлень на розробку, закупівлю, ремонт і утилізацію озброєння, військової і спеціальної техніки, розширення практики залучення до участі в конкурсах корпорацій усіх форм власності;

- проведення єдиної цінової політики в області закупівель для державних потреб, вдосконалення системи формування цін на продукцію, що поставляється за державним оборонним замовленням, і розробка механізмів оптимізації формування рівня цін на озброєння, військову і спеціальну техніку;

- надання можливості укладення контрактів на період до 3-х років на розробку і виробництво продукції з тривалим циклом виготовлення за окремими тематичними напрямками;

- створення єдиної системи ремонту і сервісного обслуговування озброєння, військової і спеціальної техніки загального застосування [144].

Відбувається глобальна трансформація руху фінансових потоків доданої вартості на користь країн з розвиненішою інноваційною оборонно-промисловою базою що дозволяє експортувати ВВТ, заснованою на інноваційному ключі забезпечення власної оборонної потужності у рамках геополітичної конкуренції.

До тих пір, поки технологія корпоративної реструктуризації не доведена до ефективного формування і розвитку оборонно-промислових корпорацій у рамках виробничих зв'язків з їх цивільними підприємствами-контрагентами, ОПК виявлятиме переважно дегроадаційні сторони розвитку оборонно-промислового комплексу. У цих умовах здатність до адаптації оборонно-промислових корпорацій виступає вирішальним критерієм їх потенціалу зайняти яке-небудь перспективне лідируюче місце у світовій ринковій конкуренції у сфері виробництва ОВТ.

В зв'язку з цим інтерес до проблем розвитку корпорацій ОПК в результаті реалізації ринкових реформ і економічної кризи є інтерес до переділу між розвиненими країнами сфер контролю за обсягами виробництва ОВТ останнього покоління — джерелами надприбутків.

Найважливішою умовою стабільного розвитку оборонно-промислового комплексу є встановлення економічно обґрунтованого рівня цін, що дозволяє повністю компенсувати витрати оборонного виробництва і фінансувати програми розвитку. Для цього потрібне формування у галузі нових економічних стосунків, що створюють конкурентне середовище у сферах виробництва і збуту продукції оборонно-промислового комплексу [149].

Аж до кінця ХХ століття у всьому світі для оборонно-промислового комплексу були характерні вертикально інтегровані корпорації (ВІК), виробництва, що об'єднують увесь ланцюжок, передачі і розподіли продукції оборонного призначення у рамках вузького кола оборонно-промислових корпорацій-монополістів, що оперує на національному ринку, і на світових

ринках ОВТ. У цих умовах корпорація-монополіст несла відповідальність за надійність оборонного постачання в країні, і вона ж концентрувала необхідні для цього ресурси. Централізація управління усередині корпорації супроводжувалася суворим контролем її діяльності з боку держави. Таким чином, були створені умови для розвитку методів централізованого планування, орієнтованих на критерії загальноекономічної ефективності.

В 90-і роки ХХ століття почався процес роздержавлення і дерегулювання оборонно-промислового комплексу зажадало серйозного переосмислення завдань управління розвитком і перегляду підходів до планування. Приватизація з виділенням монофункціональних корпорацій ОПК, перехід контролю в них до приватного капіталу, заміна прямого публічного управління конкурентним ціноутворенням привели до децентралізації рішень розвитку значної частини корпорацій оборонно-промислового комплексу, та істотно скоротили можливості прямого державного впливу на суб'єктів ОПК [154].

На цій стадії реформ в Україні припустилася системної помилки: приватизація в ОПК була проведена без достатнього обґрунтування. Виразилося це в тому, що утворився дисбаланс інтересів приватних власників, знизилася їх відповідальність за зростання ефективності оборонного виробництва. Державні міністерства і відомства могли лише опосередковано впливати на життя приватних компаній ОПК, а юридичні власники частенько не мали ніякого інтересу до випуску продукції оборонного значення.

Проте загальносвітова тенденція, що намітилася, до підвищення значущості механізму конкуренції на ринку продукції оборонно-промислового комплексу не розвивається за однаковим для усіх країн сценарієм.

Істотно відрізняються вихідні позиції кожної з країн, що приступають до реструктуризації свого оборонно-промислового комплексу як з точки зору його приналежності державної або приватної власності, так і масштабності

наявних оборонно-промислових корпорацій [155].

Моделі організації економічних стосунків в оборонно-промисловому комплексі різних країн будувалися відповідно до основної мети і виходячи з наявності початкових економічних умов, а залежно від причин реструктуризації вибиралися її конкретні шляхи і напрями .

Конкретні шляхи ринкових перетворень оборонно-промислового комплексу в різних країнах різні. В той же час кожна з країн вирішувала загальні принципові завдання, без яких реструктуризацію неможливо було б здійснити.

До таких завдань відносяться:

- технологія передачі підприємств оборонно-промислового комплексу в приватні руки;
- визначення видів незалежних ринкових суб'єктів ОПК;
- вибір форми організації ринку продукції оборонно-промислового комплексу;
- розробка механізму торгівлі і розрахунків на ринку продукції оборонно-промислового комплексу;
- визначення міри, форми і методів публічного регулювання ринку продукції оборонно-промислового комплексу.

Можна припустити, що рішення проблем і вибір шляху реструктуризації корпорацій в оборонно-промисловому комплексі окремої країни переважно пов'язаний не лише з національною специфікою, але також з місцем кожної конкретної окремо взятої держави у світовій системі геополітичних координат.

Світовий досвід показує, що найбільш продуктивною формою підприємницьких об'єднань ОПК є холдинг. При такій формі об'єднання забезпечується стійкість внутрішньої системи управління і тісна взаємодія корпорації з дочірніми і залежними суспільствами [158].

Проте слід з особливою обережністю підходити до оцінки і використання сучасного зарубіжного досвіду, оскільки існують

фундаментальні чинники, пов'язані з перехідним етапом формування ринкової економіки в Україні, які чинять істотну спотворюючу дію на реалізацію відпрацьованих за кордоном підходів до регулювання створення і діяльності оборонно-промислових холдингів. Однак переважає серед останніх орієнтація на максимізацію поточного споживання на шкоду завданням розвитку бізнесу, довгостроковій перспективі. Це призводить до того, що холдинги, максимізувавши прибуток головної корпорації, дуже рідко забезпечують її подальший розподіл між учасниками холдингу, а не привласнення обмеженою групою великих власників. Це призводить до погіршення фінансового положення учасників холдингу, підвищує ризик (а іноді і приводить) їх банкрутства, гальмує технологічне переозброєння. Можна сказати, що пріоритет короткострокової перспективи визначає те, що в холдингах ефективно використовуються саме ті механізми, які не вимагають істотних витрат і приносять негайний ефект, зокрема трансфертне ціноутворення, зловживання монопольним положенням і тому подібне. Особливо ускладнюються ці процеси у разі участі в них іноземних інвесторів [164].

У цих умовах проблематику стійкого оборонно-промислового забезпечення національної безпеки нашої країни актуалізує і усе більш виражена невідповідність економічного зростання на макро- і мезорівні і стани основних фондів ОПК, зростаючий дисбаланс між приватними інтересами власників компаній оборонно-промислового комплексу і державним інтересами у сфері динаміки цін на ОВТ.

Необхідне в зв'язку з цим реформування і реструктурування (включаючи і відповідну регіоналізацію) оборонно-промислового складової економіки повинні здійснюватися з обліком і в інтересах територіально-господарського розвитку в цілому, органічного включення господарюючих суб'єктів оборонно-промислового комплексу в систему мезо-економічних стосунків на основі подальшого формування корпоративної структури ОПК, їх дієвого публічного регулювання

Для сучасної економіки України приватизація великих корпорацій ОПК стала високоефективним ринковим інструментом підвищення конкурентоспроможності корпорацій і розглядається як сукупність заходів з комплексного приведення умов функціонування корпорації у відповідність з умовами ринку, що змінюються.

З урахуванням перспектив подальшого розвитку міжнародної конкуренції у сфері виробництва ОВТ найважливішими завданнями оборонно-промислової політики є наступні [189]:

- відображення національних інтересів України у рамках формованої системи функціонування світових ринків ОВТ;
- диверсифікація експортних поставок ОВТ і структури експорту;
- забезпечення стабільних умов постачання на світові ринки ОВТ, включаючи обґрунтовані ціни на основні продукти експорту ОВТ;
- зміцнення позицій провідних оборонно-промислових корпорацій;
- забезпечення ефективної міжнародної кооперації з виробництва і обслуговування ОВТ .

Першочерговою проблемою спрямованого розвитку ОПК є пошук науково-обґрунтованої структурної організації раціональної побудови системи управління — це складна фундаментальна проблема теорії організації великих систем.

Нині визначається перехід ОПК нашої країни на інноваційний шлях розвитку. Такий перехід вимагає перегляду державної політики відносно наукового забезпечення розвитку оборонно-промислового комплексу і підготовки сучасних кадрів. Тільки впровадження і використання нових знань і технологій дозволить йти шляхом формування оборонно-промислової системи країни, адекватної сучасним вимогам за рівнем якості і конкурентоспроможності, відповідним найкращим світовим стандартам, і що забезпечує зростаючі потреби вітчизняних збройних сил в умовах загострення зовнішніх загроз.

Оцінюючи процес реформування ОПК, слід зазначити наявність ряду

негативних наслідків, серед яких розрив між сумами державного фінансування і потребою в інвестиційних ресурсах. Подібна ситуація провокує посилення тенденції старіння основних фондів, що обумовлює зниження рівня забезпечення національної безпеки країни в цілому.

Нині оборонно-промисловий комплекс знаходиться десь між моделлю регульованої монополії і моделлю учасника конкурентного ринку ОВТ [188]. Таким чином, сучасний стан оборонно-промислового комплексу близький до моделі «єдиного покупця», яка має переваги перед регульованою монополією через конкуренцію виробників за продаж продукції оборонно-промислового комплексу держави. Цю модель можна вважати ефективною для оборонно-промислового комплексу, оскільки вона дозволить уникнути можливих тяжких наслідків, викликаних підвищенням цін на продукцію оборонно-промислового комплексу, діленням монопольних корпорацій на безліч незалежних корпорацій, порушенням цілісності єдиної оборонно-промислової системи.

Перехід до ринкової, а, отже, конкурентній моделі функціонування і розвитку національного оборонно-промислового комплексу пов'язаний з рішенням проблем, що так чи інакше виникають у кожній з країн, що встали на шлях реструктуризації ОПК. Аналіз сучасної зарубіжної практики реформування національного оборонно-промислового комплексу дозволяє зробити висновок про виразно виражену тенденцію його лібералізації і привнесення до системи функціонування і розвитку конкурентно-ринкових механізмів.

Сьогодні фактично ніким не заперечується, що оборонно-промисловий комплекс країни потребує здійснення масштабної модернізації. Проте для цього потрібне здійснення програми системних заходів корпоративної реструктуризації, яка б відповідала цілям підйому економіки країни в цілому, а не тільки відбивала різні корпоративні інтереси в ОПК [193].

Таким чином, формування якісного і конкурентоздатного оборонно-промислового комплексу, що повністю задовольняє потребам збройних сил у

ОВТ за умови мінімізації навантаження на бюджет також є концептуальним напрямом підвищення ефективності оборонно-промислового комплексу. Висока якість сама по собі не досягається, потрібні постійні цілеспрямовані комплексні дослідження з розробки нових технологій в ОПК. Тому спрямований розвиток оборонно-промислового комплексу вимагає проведення широкомасштабних досліджень з відповідною державною підтримкою для вирішення великих науково-технічних проблем що фактично визначають успіх в досягненні мети формування конкурентоздатного ОПК.

Імперативи формування активних організаційно-структурних стратегій корпорацій оборонно-промислового комплексу у рамках пріоритетів антикризової стабілізації і посткризового росту дозволяють сформулювати риси трансформації організаційно-структурних аспектів корпоративного управління як умову забезпечення конкурентоспроможності корпорацій оборонно-промислового комплексу при інтеграції економіки України у світову економіку.

### **3.2. Удосконалення інвестиційного механізму оборонно-промислового комплексу забезпечення національної безпеки в оборонній сфері**

Пріоритетами державної оборонно-промислової політики є:

- забезпечення національної безпеки України і її регіонів;
- ефективне використання оборонно-промислового потенціалу України в її міжнародних економічних і політичних взаємовідносинах;
- підвищення оборонної складової національної безпеки;
- оптимізація структури оборонно-промислового бізнесу;
- створення умов для забезпечення фінансово-економічної стійкості ефективно функціонуючих структур оборонно-промислового комплексу;
- забезпечення інноваційного розвитку економіки на основі науково-

технічних розробок оборонно-промислового комплексу [11, с.6].

Ці пріоритети повинні реалізуватися відповідно до умов громадського виробництва.

При цьому необхідно відмітити дві протилежні тенденції, що лежать в основі інтеграційних процесів в ОПК: з одного боку, прагнення держави формалізувати їх шляхом використання адміністративного ресурсу, а з іншої — дія економічних законів злиття і поглинання корпорацій, властивих ринковим стосункам.

Відповідно до першої тенденції формування інтегрованих структур розглядається як основа структурного реформування оборонної промисловості, кінцевою метою якого є формування системотворчих широко диверсифікованих міжгалузевих науково-виробничих корпорацій нового типу, що включають виробництво як військової, так і цивільної продукції і здатних скласти конкуренцію на світовому рівні. При цьому вважається, що інтеграція оборонних корпорацій об'єктивно є безальтернативним процесом здійснення глибоких (кардинальних) структурних перетворень і створення нового вигляду оборонно-промислового комплексу, здатного конкурувати з транснаціональними корпораціями, діючими на світових ринках [13].

Виходячи з пріоритетів інтегральних змін корпоративних взаємозв'язків в сучасній структурі корпорацій різних форм власності оборонно-промислового комплексу основними завданнями реструктуризації і реформування можуть бути:

- концентрація і розвиток науково-технічного і виробничого потенціалів
- створення високотехнологічних, диверсифікованих розробляючих і промислових корпорацій, що забезпечують розробку і виготовлення ОВТ на сучасному науково-технічному рівні;
- зниження собівартості і термінів виготовлення продукції військового призначення за рахунок спеціалізації виробництва, переоснащення його сучасним устаткуванням, підвищення продуктивності

праці;

- скорочення невиробничих витрат за рахунок оптимізації структури виробництва, персоналу і виробничих потужностей;

- залучення молодих фахівців на підприємства із створенням умов для виробничого зростання і забезпечення їх гідною заробітною платою;

- впровадження в процес розробки і виробництва систем менеджменту якості для підвищення якості і конкурентоспроможності продукції;

- залучення додаткових джерел фінансування шляхом утворення фондів НДР для реалізації інноваційних конструкторських і технологічних проєктів [164].

До прогнозованих результатів від реалізації програми інтегральних змін корпоративних взаємозв'язків в сучасній структурі оборонно-промислового комплексу можна віднести:

- підвищення ефективності використання і концентрації усіх видів ресурсів для виробництва перспективних типів озброєння і військової техніки для державних потреб і по лінії ВТС;

- скорочення термінів розробки і собівартості виготовлення систем і зразків ОВТ за рахунок розвитку, концентрації і спеціалізації науково-технічного і виробничого потенціалів ;

- забезпечення додаткових джерел фінансування інноваційних проєктів за рахунок ефективного управління і реалізації непрофільних і невживаних активів;

- збільшення об'ємів замовлень базових розробляючих і промислових корпорацій;

- забезпечення фінансового оздоровлення корпорацій за рахунок скорочення невиробничих витрат і оптимізації виробничих потужностей [163].

Проведений аналіз показує, що розвиток озброєння і військової техніки як невід'ємної частині економічної і оборонної стратегії розвинених країн

здійснюється у рамках загальнодержавного планування, а основним інструментом цього планування є державний бюджет.

До типових методів управління розвитком високотехнологічних комплексів (ВТК) відносять:

- розробку механізмів, що дозволяють в умовах жорстких фінансових обмежень ефективніше витратити ресурси, враховувати можливі обмеження і взаємні зобов'язання по скороченню озброєнь і необхідність його якісного вдосконалення;
- забезпечення варіантності розвитку ВТК і можливості у відносно короткі терміни створювати нові системи зброї у випадках різкого нарощування можливостей потенційних супротивників;
- скорочення кількості програм створення нових систем зброї, ухвалення рішень з повномасштабної розробки лише в тих випадках, коли неможливо забезпечити рішення нових завдань з прийнятною ефективністю або коли це призводить до якісного «стрибка» бойової ефективності при прийнятних витратах ресурсів;
- вдосконалення методів управління НДР, розширення використання в процесі розробок моделювання і імітації;
- нарощування науково-технічного потенціалу у вигляді наукових знань, критичних технологій, експериментальних зразків і т. п.;
- розширення процесу військово-цивільної інтеграції, розробки і використання технологій подвійного застосування;
- усебічний розвиток міжнародної співпраці при збереженні державами компетентності і здатності самостійно розробляти і робити необхідне озброєння [158].

Крім того, процесу розвитку ОВТ в різних державах властива національна специфіка, обумовлена чинниками історичного характеру, особливостями поглядів військово-політичного керівництва держав на способи і засоби забезпечення національної безпеки [90].

Одним з центральних завдань в процесі інтегральних змін

корпоративних взаємозв'язків в сучасній структурі корпорацій різних форм власності оборонно-промислового комплексу є також забезпечення стійкого балансу між вимогами держави і приватного бізнесу. Необхідно відмітити, що її рішення представляється особливо складним у сфері організації перспективної діяльності і, передусім, в ОПК, де інтереси держави істотно вище і набагато сильніше перетинаються з бізнес-інтересами корпорацій і інвесторів, породжуючи потенційні конфлікти і вимагаючи створення ефективних механізмів їх врегулювання.

Таким чином, у рамках інтегральних змін корпоративних взаємозв'язків в сучасній структурі корпорацій різних форм власності українського оборонно-промислового комплексу доцільне формування ієрархічної системи управління розвитком оборонно-промислового комплексу з ітеративною ув'язкою і узгодженням стратегій, програм і планів для галузі в цілому і для корпорацій ОПК різних форм власності.

Реальна траєкторія становлення конкурентних стосунків в українському оборонно-промисловому комплексі складатиметься під впливом, наступних чинників:

- Результати реформування оборонно-промислового комплексу в різних країнах, включаючи практичну реалізацію концептуальних моделей.
- Виникнення нових об'єктів приватної власності в оборонно-промислового комплексу в результаті приватизації.
- Процеси інтеграції в галузі як наслідок придбання і/або отримання стратегічними і портфельними інвесторами різних оборонно-промислових активів.
- Наявність багатофункціональних залежностей, таких як відособленість міжнародних ринків ОВТ, що історично склалися.
- Державна політика з забезпечення обороноздатності країни, що зберігає повністю або частково публічне регулювання галузі [165].

Відзначені чинники впливають на розвиток як оборонно-промислового комплексу в цілому, так і на функціонування окремих корпорацій. Таким

чином, модель ринку продукції оборонно-промислового комплексу, що реалізовується на практиці, визначається не лише законодавчими рішеннями в області реформування і публічного регулювання оборонно-промислового комплексу. Значною мірою на неї впливають стратегічні рішення і дії корпоративних учасників ОПК і суміжних галузей, зокрема, пов'язані з інтеграцією і зміною форм власності і так далі, а також тенденції розвитку міжнародних ринків ОВТ.

Таким чином, галузь стоїть перед необхідністю ухвалення масштабних централізованих рішень зі здійснення інтегральних змін корпоративних взаємозв'язків в сучасній структурі корпорацій різних форм власності оборонно-промислового комплексу. Ясно, що розрахунок на масовий приплив в галузь приватних інвестицій внаслідок реформування оборонно-промислового комплексу зажадав нових механізмів централізованого планування розвитку галузі. Можливо, це тимчасове явище; можливо, воно набуде в майбутньому більше перманентного характеру, залежно від стратегії розвитку галузі.

Сформульовані потреби в інтегральних змінах корпоративних взаємозв'язків в сучасній структурі корпорацій різних форм власності оборонно-промислового комплексу на етапі переходу української економіки на інноваційний шлях розвитку дозволяють визначити основні елементи використання організаційно-структурних чинників корпоративного управління для отримання базових конкурентних переваг при розвитку оборонно-промислових комплексів розвинених країн.

У цих умовах формування напрямів розвитку оборонно-промислового комплексу повинне ґрунтуватися на наступних базових принципах:

- забезпечення випереджаючого розвитку оборонно-промислового комплексу в порівнянні з іншими галузями економіки, як умови прискореного розвитку економіки країни, підвищення обороноздатності;
- використання програмно-цільового підходу як інструменту реалізації напрямів розвитку оборонно-промислового комплексу;

- скоординований розвиток різних сегментів оборонно-промислового комплексу, спрямований на реалізацію їх об'єктивних переваг;
- ефективна взаємодія органів виконавчої влади, бізнесу, усіх учасників оборонно-промислового виробництва в реалізації цілей і завдань стратегічного розвитку.

Оборонно-промисловий комплекс є стратегічною основою функціонування сучасної економіки, що значною мірою визначає її конкурентоспроможність і національну безпеку України. Ефективність функціонування пов'язана із станом основних фондів в цілому корпорацій оборонно-промислового комплексу. Невирішені проблеми відтворення основних фондів корпорацій ОПК, відсутність обґрунтованої стратегії їх оновлення і розвитку в істотній мірі визначили те несприятливе положення, в якому опинилися більшість корпорацій ОПК [214].

Скорочення прямого публічного регулювання оборонно-промислового комплексу в умовах його поступового переходу до конкурентної структури виробництва і послідовне посилення ролі приватних власників призводить до істотної зміни самого середовища прийняття і реалізації управлінських рішень в ОПК.

Формована на основі довгострокових інтересів бізнесу корпоративна політика визначається критеріями комерційної ефективності і спрямована на локальну оптимізацію фінансових результатів в масштабах окремих корпорацій і проєктів. Домінування інтересів бізнесу при визначенні пріоритетів довгострокового розвитку оборонно-промислового комплексу може привести до конфлікту із завданнями державної оборонної політики, метою якої незалежно від форми власності і управління в галузі являється забезпечення стратегічної стійкості оборонної потужності держави.

Таким чином, маючи на увазі особливості оборонно-промислового комплексу як галузі промисловості України, що полягає в тому, що їй властиві ознаки технологічної монополії і виробництво індустриально значимих товарів, від чого залежить національна безпека країни, очевидна

неприпустимість передачі на відкуп ринку організацію інвестиційної діяльності у сфері оборонно-промислового комплексу.

Безперечна роль державно-адміністративного регулювання інвестиційних процесів в оборонно-промисловому комплексі. Маючи ряд переваг, ця форма має і очевидні недоліки, які проявляються, зокрема, в незацікавленості господарюючого суб'єкта в ефективному використанні інвестицій, що призводить до росту витрат інвестиційних проєктів у сфері оборонно-промислового комплексу, зниженню граничної продуктивності капіталу і зростанню цін на ОВТ [216].

Ця обставина обумовлює необхідність поєднання ринкових і державно-адміністративних принципів організації інвестиційного механізму функціонування оборонно-промислового комплексу. Відмінною рисою змішаного типу інвестиційного механізму функціонування оборонно-промислового комплексу повинне стати зниження витрат використання інвестиційних інструментів на основі реалізації потенціалу держави в координації інтересів інвесторів.

При цьому тут виникає основна сфера застосування механізмів державно-приватного партнерства. З огляду на те, що в оборонно-промисловому комплексі відбуваються трансформаційно-приватизаційні процеси, така його форма як державне гарантування інвестицій при проєктному фінансуванні, слугуватиме чинником зниження інвестиційного ризику, і є стимулятором процесу припливу прямого інвестування [212].

Фінансування оборонно-промислового комплексу повинне ґрунтуватися на наступних умовах:

- фінансування за участю державного бюджету розвитку підприємств оборонно-промислового комплексу, що знаходяться в державній власності;
- забезпечення гарантованої підтримки розвитку науково-технічної складової оборонного виробництва в умовах зростаючої потреби в інноваціях за рахунок адекватного бюджетного фінансування і відмови від залишкового принципу виділення бюджетних коштів;

- модернізація і створення нових розробок ОВТ на основі поєднання бюджетного фінансування із залученням позикових і приватних інвестиційних коштів [22].

Перспективна модель фінансування оборонно-промислового комплексу має бути орієнтована на створення умов для підвищення інвестиційної привабливості компаній, куди можуть бути допущені сторонні інвестори.

Відповідними заходами в ОПК є:

- податкові преференції (зокрема, з майнових податках) при оподаткуванні ;
- підвищення доступності кредитних ресурсів для реалізації інвестиційних проєктів за рахунок субсидування частини банківських процентних ставок із засобів державного бюджету, а також державних гарантій за позиками;
- надання державних гарантій для фінансування найбільш значимих інвестиційних проєктів капіталам вітчизняних і іноземних інвесторів;
- сприяння в організації консорціумів і інших об'єднань інвесторів для фінансування капіталомістких оборонно-промислових проєктів, у тому числі за участю іноземних інвесторів;
- облік особливостей оборонної спрямованості при встановленні умов запозичення і інвестицій;
- розширення експорту ОВТ для покриття відповідних експлуатаційних витрат [146].

Пріоритетним завданням держави є розробка нормативної правової бази, що забезпечує чіткий законодавчий розподіл прав, відповідальності і ризиків між державою і інвестором, а також визначення пріоритетних сфер застосування приватно-державного партнерства в оборонно-промисловому комплексі.

Розглянуті основні елементи використання організаційно-структурних чинників корпоративного управління для отримання базових конкурентних переваг при розвитку оборонно-промислових комплексів розвинених країн

дозволяють визначити організаційно-структурні підходи до рішення завдань управління корпораціями українського оборонно-промислового комплексу з урахуванням найбільш важливих сфер прояву кризо-формуєчих чинників, що вимагають першочергового вжиття заходів публічного регулювання і корпоративного управління.

Досвід роботи ОПК наочно показав, що господарюючі суб'єкти органічно нездатні самостійно вирішити загальносистемні завдання перспективного розвитку оборонного виробництва [141].

Таким чином, організаційною моделлю оборонно-промислового комплексу є не перехід до конкурентного ринку, а швидше деякий дрейф у бік подальшої комерціалізації на базі:

- структуризації вертикально інтегрованої структури корпорацій різних форм власності;
- збереження суворого державного контролю і в цілому централізованого управління з поступовим переходом до ринкових методів управління.

Ця модель виходить з того, що корпорації часто прагнуть використати свій потенціал в політичних цілях, взаємодіють з державою для лобіювання своїх інтересів по отриманню бюджетного фінансування, не завжди співпадаючих з державними.

При цьому створення в ОПК вертикально-інтегрованих структур незалежних від держави може привести до монополізації окремих видів ОВТ вузьким кругом власників (у тому числі через офшорні корпорації), що дозволить контролювати не лише великі інтегровані структури, але і окремі стратегічно важливі сегменти ОПК України.

Цілеспрямоване формування великих корпоративних структур під державним контролем на основі технологічно і коопераційний пов'язаних промислових господарюючих суб'єктів, що випускають або здатних в найкоротший час забезпечити випуск конкурентоздатної на внутрішньому і зовнішньому ринку продукції ОПК, стає одним з основних важелів

посилення використання організаційно-структурних чинників корпоративного управління для отримання базових конкурентних переваг для корпорацій оборонно-промислового комплексу.

Великі експортно-орієнтовані корпоративні структури ОПК з достатньою мірою диверсифікації виявилися не лише найбільш стійкими до кризових потрясінь, але і здатними інвестувати в підприємства суміжних галузей промисловості для гарантованого забезпечення своїх корпорацій комплектуючими.

Основна тенденція тут — це зміцнення позицій держави в оборонно-промисловому секторі за рахунок скупки приватних активів держкорпораціями, фінансованих переважно за рахунок корпоративного боргу.

При цьому ця стратегія не виглядає оптимальною в розрізі короткострокового розвитку галузі, оскільки є прикладом екстенсивного руху. Проте на цьому етапі вона може служити перехідною ланкою до інтенсивного типу розвитку, коли, закінчивши консолідацію усередині сектора, корпорації, за участю як державного, так і приватного капіталу, направлять свої зусилля на підвищення рентабельності нових активів.

Досвід становлення і розвитку інтегрованих структур оборонних галузей багатьох країн світу показує, що диверсифікація є найважливішим інструментом інтенсифікації їх виробництва, розширення продуктового ряду ОВТ. Рішення цієї задачі пов'язане так само з виробництвом продукції цивільного призначення.

Залучення великих оборонних корпорацій до цивільної тематики доцільно проводити на базі масштабних державних проєктів з розвитку стратегічних галузей економіки [142].

З урахуванням вищеперелічених чинників ми можемо запропонувати наступні економічні механізми управління корпораціями ОПК:

- гарантоване виконання державою перейнятих на себе фінансових зобов'язань, у тому числі у рамках державного оборонного замовлення

(ДОЗ);

- державна підтримка реалізації напрямів розвитку оборонно-промислового комплексу шляхом фінансування з державного бюджету:

- капітальних вкладень на реконструкцію і будівництво особливо важливих об'єктів оборонно-промислового комплексу і, в першу чергу об'єктів, що забезпечують постачання ОВТ;

- витрат на проведення фундаментальних наукових досліджень і інноваційних науково-технічних оборонних проєктів, що мають загальнодержавне і загальногалузеве значення;

- надання державних гарантій для фінансування найбільш значимих інвестиційних проєктів в ОПК капіталам вітчизняних і іноземних інвесторів;

- створення умов для розвитку нових технологій;

- державна підтримка фундаментальних і прикладних досліджень;

- вдосконалення митних зборів, вживаних при ввезенні передового науково-технічного устаткування;

- створення умов для розширення НДР;

- вдосконалення системи стандартів, вживаних в оборонно-промисловому комплексі, з урахуванням процесів міжнародної інтеграції;

- підтримка вітчизняних оборонно-промислових корпорацій, на міжнародних ринках ОВТ:

- активна підтримка обороту ОВТ, встановлених загальноновизнаними багатосторонніми угодами, недопущення введення невиправданих обмежень, що створюють дискримінаційні умови для ОПК;

- створення для корпорацій сприятливих економічних умов ведення бізнесу на тих сегментах ринку, де вони працюють;

- розробка механізмів оперативного вжиття заходів у відповідь коли українські корпорації ОПК піддаються дискримінації за кордоном;

- проведення погодженої активної політики в міжнародних організаціях, що здійснюють допуск на міжнародні ринки ОВТ;

- сприяння участі українських корпорацій в глобальній кооперації, співпраці українських корпорацій з корпораціями країн НАТО;
- поглиблення інтеграційних процесів в стосунках з країнами НАТО, захист загальних інтересів країн НАТО на міжнародному ринку ОВТ.

Розглянуті організаційно-структурні підходи до рішення завдань управління корпораціями оборонно-промислового комплексу з урахуванням найбільш важливих сфер прояву кризо-формуєчих чинників, що вимагають першочергового вжиття заходів публічного регулювання і корпоративного управління дозволяють визначити напрями використання організаційно-структурного потенціалу для підвищення конкурентоспроможності оборонно-промислового комплексу України в кризовий і посткризовий періоди.

Заходи, які приймаються Кабінетом Міністрів України з захисту оборонно-промислового комплексу від несприятливої економічної кон'юнктури повинні не лише забезпечити необхідні для держави темпи розвитку корпорацій ОПК, але і підвищити об'єми експорту продукції військового призначення [187].

Тому проведення корпоративної реструктуризації в оборонно-промисловому комплексі є пріоритетним завданням державного масштабу, рішення якого більше не терпить зволікання. Необхідність рішення цих проблем оборонно-промислового комплексу у поєднанні з їх фундаментальним характером і складністю визначають цілі, завдання і принципи проведення корпоративної реструктуризації в оборонно-промисловому комплексі.

В умовах глобалізації, з послідовною інтеграцією у світову економіку українські оборонно-промислові корпорації можуть бути витіснені на периферію світового ринку, а їх власність перестане бути надбанням країни в результаті агресивних стратегій іноземних і міжнародних корпорацій.

Це вимагає вжиття заходів на основі здійснення прогресивних структурних зрушень в ОПК України.

Глобальна інтеграція охоплює усі сфери оборонно-промислового комплексу — види оборонної продукції, географію поширення, виробників, причому слід зазначити наростаючу конкуренцію між різними видами оборонної продукції, що виходить за звичні рамки.

Це припускає диверсифікацію використовуваних видів оборонної продукції і формування глобальних оборонно-промислових корпорацій, діючих на світовому ринку ОВТ.

Необхідно в ОПК України реалізувати наступну модель: ланцюжок від єдиного замовника через єдиного підрядника з матричним об'єднанням субпідрядників за функціональними блоками в інтегровану систему розробки і звернення ВВТ, консолідована відповідальність усіх учасників за реалізацію проєкту на усіх етапах життєвого циклу від НДР до утилізації ОВТ.

В цілому ж очевидно, що вибудовування чіткої вертикалі управління оборонним комплексом України повинно стати одним з найважливіших напрямів корпоративної реструктуризації ОПК України. При цьому дерево цілей економічного розвитку корпорації ОПК, тобто об'єднання утвореного для досягнення певної мети, вбудовується по вертикалі в систему цілей національної економіки, а по горизонталі співвідноситься з цілями інших корпорацій даної або суміжних галузей оборонно-промислового комплексу.

### **3.3. Стратегічні напрями розвитку організаційно-структурного механізму оборонно-промислового комплексу забезпечення національної безпеки в оборонній сфері**

В умовах інтенсифікації процесів промислової інтеграції в країнах з розвиненою ринковою економікою створення умов для інтеграції промислових корпорацій представляється важливим і актуальним завданням забезпечення їх конкурентоспроможності в сучасних умовах. Послідовні і довгострокові зусилля держави у вдосконаленні інституціонального

середовища сприяли б більшій відповідності діяльності оборонно-промислових холдингів прийнятим в розвиненій економіці стандартам. Роль держави у формуванні корпоративних структур холдингового типу не повинна розглядатися виключно як тільки створення сприятливих зовнішніх умов для інтеграції шляхом вдосконалення системи публічного регулювання. Навпаки, представляється важливим поєднувати заходи такого роду з прямими діями держави з формування оборонно-промислових холдингів з використанням власності, що належить йому, в промисловості (акції, долі, нерухомість, права на інтелектуальні результати діяльності і тому подібне)[6, с.65].

Такі заходи повинні, передусім, включати:

1. Створення ефективної структури управління оборонно-промисловим комплексом, як економічною системою, що забезпечує гармонійний розвиток усіх його галузей, неухильне нарощування науково-технічного і промислово-технологічного потенціалів не стільки адміністративними, скільки економічними методами.

2. Здійснення раціональної інтеграції України у світовий технологічний простір, що реалізовується у рамках державної промислової політики на державному рівні. Та обставина, що Україна доки ще зберігає передові позиції по окремих напрямках розвитку науково-технічного прогресу, створює передумови для того, щоб ОПК зайняв гідне місце у світовому технологічному просторі.

3. Стимулювання додаткового попиту на високотехнологічну продукцію ОПК, у тому числі для задоволення потреб держави і найбільш ресурсо-забезпечених галузей вітчизняної економіки. При цьому потрібна орієнтація на конкурентоздатну продукцію, яка матиме попит на внутрішньому і зовнішньому ринках і реалізація якої дасть можливість отримувати кошти, необхідні для відтворення високих технологій, для оновлення основних виробничих фондів.

4. Підвищення ефективності управління інвестиційними потоками і

створення механізму міжгалузевого перетікання капіталів. При цьому йдеться вже не лише про залучення нових інвестицій, у тому числі іноземних, але про створення механізмів напряду цих інвестицій у сферу високих технологій.

5. Підвищення ролі регіонів в діяльності ОПК, оскільки саме в регіонах знаходиться уся інфраструктура (у тому числі соціальні об'єкти), якою користуються оборонні підприємства. Вони забезпечують їх трудовими ресурсами і повинні створювати сприятливі умови для виробничої діяльності. Тим більше що оборонні підприємства, у свою чергу, вносять вагомий внесок в економічне благополуччя областей.

6. Забезпечення координації державної програми озброєння і державних цільових програм, що виконуються за рахунок державного бюджету, в інтересах отримання синергетичного ефекту, що виражається у вигляді нарощування науково-технічного і виробничо-технологічного потенціалів ОПК.

7. Створення системи, при якій одночасно з формуванням державної програми озброєння здійснювалася б розробка програми технологічного розвитку оборонно-промислового комплексу, що враховує експортний потенціал створюваного оборонними підприємствами озброєння. При цьому ресурси, що направляються на ці цілі у рамках, наприклад, існуючої сьогодні адресної програми, повинні розглядатися у вигляді державних інвестицій, що в ринкових умовах припускає повернення державі не лише відповідної долі отриманого при цьому прибутку, але і доходів від використання створеної при цьому власності.

8. Стимулювання створення сучасного озброєння з високими бойовими і експлуатаційними характеристиками у світлі реформування Збройних сил України. Високі бойові властивості ОВТ дозволять компенсувати скорочення особового складу Збройних Сил України, а високі експлуатаційні характеристики повинні забезпечити скорочення експлуатаційних витрат.

9. Розвиток інтеграційних процесів країн НАТО в області створення ОВТ. Основні передумови для цього полягають в тому, що на озброєнні країн НАТО знаходяться, як правило, одні і ті ж зразки озброєння і військової техніки, найбільш складні з яких спільно розробляються і робляться оборонними підприємствами ряду держав .

Створення оборонно-промислових холдингів не слід розглядати як єдину і найбільш раціональну форму об'єктивно необхідної інтеграції українського оборонно-промислового комплексу. У частині структурних змін в існуючих оборонно-промислових холдингах слід чекати продовження інтеграційних процесів, що об'єктивно стимулюються акумуляцією основної маси інвестиційних ресурсів у обмеженого числа великих корпорацій [13, с.77].

Пропонована схема структурних змін в існуючих оборонно-промислових холдингах дозволяє вибирати найбільш ефективні рішення, реально підвищити ефективність корпоративної структури ОПК України, проте її впровадження вимагає істотної перебудови корпоративних систем ОПК України. Ця тенденція вже проявилася в поведінці бізнес-структур на ринку оборонної продукції — тенденція до збільшення оборонно-промислових корпорацій в Україні стала важливою закономірністю розвитку галузі. Серед економічних чинників концентрації капіталу в ОПК найважливішою є необхідність формування і реалізації стратегії корпоративної реструктуризації корпорацій ОПК



Рис.3.1. Напрями оцінювання можливості корпоративної реструктуризації

Розглянуті пріоритети і можливості продовження корпоративної реструктуризації оборонно-промислового комплексу України в кризовий і посткризовий періоди можуть бути конкретизовані за напрямками перспективних структурних зрушень.

Сформульовані модернізаційні пріоритети здійснення прогресивних структурних зрушень в оборонно-промисловому комплексі з урахуванням зростання міри глобальної конкуренції на ринках продукції оборонного і цивільного призначення дозволяють визначити особливості організаційно-структурних моделей корпоративної реструктуризації оборонно-промислового комплексу.

В основі напрямів розвитку оборонно-промислового комплексу лежать базові постулати [164]:

- ефективно функціонуючий оборонно-промисловий комплекс є базовим елементом забезпечення обороноздатності країни;
- випереджаючий розвиток і модернізація ОПК є інфраструктурною основою соціально-економічного зростання;
- ефективне поєднання публічного регулювання і ринкових механізмів при управлінні ОПК.

Проте, незважаючи на загальну адаптацію оборонно-промислового комплексу до ринкових умов, стан оборонно-промислового комплексу нині не можна вважати оптимальним, а рівень його розвитку достатнім.

Реалізація концепції вдосконалення організаційно-структурного механізму управління корпораціями оборонно-промислового комплексу припускає розробку і реалізацію системних підприємств.

У зв'язку з цим, важливим завданням державної політики у сфері оборонно-промислового комплексу на даний період стає створення і розвиток раціональної корпоративної структури, що дозволяє вирішувати завдання підвищення конкурентоспроможності національної економіки і забезпечення обороноздатності, задоволення зростаючих потреб економіки в інноваційних розробках і послугах тих, які відповідають світовому рівню

якості.

Результатом має бути: наявність власних можливостей для фінансування розвитку науки і виробництва, стабільність і стійкість до змін на ринках ОВТ, здатність якісно і в строк робити ОВТ останніх поколінь, висока привабливість для інвесторів і кредиторів, наявність додаткових можливостей для вирішення соціальних проблем, що вимагає формування і реалізації управлінської парадигми корпоративної реструктуризації ОПК [188].

Для вирішення даних задач необхідно здійснити:

- забезпечення інформаційної і експертно-методичної підтримки реалізації організаційно-структурної управлінської парадигми;
- збір і аналіз даних в ході проведення статистичних спостережень у сфері корпоративної реструктуризації ОПК, що характеризують хід впровадження організаційно-структурної управлінської парадигми, досягнення показників її фінансової і іншої ефективності в цілому, з окремих блоків корпоративної реструктуризації в оборонно-промисловому комплексі України;
- розробка і впровадження об'єднаної бази даних з заходів організаційно-структурної управлінської парадигми;
- розробка методики оцінки ефективності впровадження концепції вдосконалення організаційно-структурного механізму управління корпораціями оборонно-промислового комплексу на рівні держкорпорацій.

Як видно, західний ОПК, в порівнянні з ОПК України, експерти оцінюють як більше цілісний, комплексний і значно потужніший з технологічних, інформаційних складових і бізнес-процесам.

Для того, щоб компенсувати таку різницю ОПК необхідно реалізувати комплексну програму з підвищення ефективності, стержнем якої повинна стати організаційно-структурна управлінська парадигма «упакована» як певна управлінська концепція.

Етапами реалізації такої управлінської концепції мають бути наступні:

Перший етап реалізації концепції вдосконалення організаційно-структурного механізму управління корпораціями оборонно-промислового комплексу .

На першому етапі реалізації концепції вдосконалення організаційно-структурного механізму управління корпораціями оборонно-промислового комплексу повинна здійснюватися робота за наступними напрямками:

- розробка нормативно-правової і методичної бази впровадження концепції вдосконалення організаційно-структурного механізму управління корпораціями оборонно-промислового комплексу, зокрема, створення організаційних, нормативно-правових і методичних основ розробки, прийняття і застосування процедур корпоративної реструктуризації, технологій і корпоративних регламентів, модернізації системи інформаційного забезпечення міністерств і відомств що реалізують функції публічного управління відносно ОПК;

- розробка технологій корпоративної реструктуризації і початок їх впровадження в ОПК;

- розробка і ухвалення рішень, що скасовують надмірні і дублюючі підприємства ОПК;

- розробка методичної бази вдосконалення діючої системи контролю і нагляду, створення системи моніторингу у рамках системи інформаційного забезпечення міністерств і відомств що реалізують функції публічного управління відносно ОПК;

- початок реалізації програм концепції вдосконалення організаційно-структурного механізму управління корпораціями в оборонно-промисловому комплексі.

Другий етап реалізації концепції вдосконалення організаційно-структурного механізму управління корпораціями оборонно-промислового комплексу [198].

На другому етапі реалізації концепції вдосконалення організаційно-структурного механізму управління корпораціями оборонно-промислового

комплексу повинна здійснюватися робота за наступними напрямками:

- продовження ліквідації надмірних структур ОПК ;
- оптимізація структури держкорпорацій ОПК;
- вдосконалення діючої системи контролю і нагляду, впровадження механізмів аутсорсингу в корпоративно-управлінські процеси;
- завершення розробки і впровадження систем інформаційного забезпечення в оборонно-промисловому комплексі: поетапне розгортання систем моніторингу фінансової і іншої ефективності діяльності корпорацій ОПК.

Третій етап реалізації концепції вдосконалення організаційно-структурного механізму управління корпораціями оборонно-промислового комплексу .

На третьому етапі реалізації концепції вдосконалення організаційно-структурного механізму управління корпораціями оборонно-промислового комплексу повинна здійснюватися робота за наступними напрямками:

- розробка і впровадження основних управлінських технологій і регламентів (у тому числі корпоративних регламентів) в корпораціях ОПК ;
- завершення ліквідації надмірних структур в оборонно-промисловому комплексі;
- забезпечення широкого впровадження успішного досвіду корпоративної реструктуризації корпорацій ОПК;
- коригування нормативно-правової бази з урахуванням аналізу накопиченого досвіду реалізації організаційно-структурної управлінської стратегії.

Аналіз рішення системних проблем розвитку оборонно-промислового комплексу в Україні і за кордоном показує, що найбільш прийнятним способом їх рішення є реалізація єдиних (комбінованих) напрямів розвитку оборонно-промислового комплексу, спрямованих на реалізацію пріоритетних завдань у рамках кожного з напрямів, заснованих на поєднанні державних і недержавних інтересів, розвитку співпраці між корпоративними структурами

усіх форм власності.

Наростаюче відставання ОПК за основними чинниками конкурентоспроможності ОВТ неможливо здолати без застосування технологій електронного супроводу на усіх етапах розробки, виготовлення і експлуатації ОВТ. Йдеться про інтегровану інформаційну підтримку життєвого циклу продукції, передусім за її технічними складовими. При цьому досвід ВПК розвинених і нових індустріальних країн свідчить, що при істотно менших витратах на ІТ в порівнянні з капітальними вкладеннями в технічне переозброєння підприємств, вплив їх на зростання ефективності виробництва цілком порівняно.

При цьому напрями в розвитку в ОПК України інтегрованих систем інформаційної підтримки життєвого циклу продукції мають бути орієнтовані на активне використання електронних форм забезпечення управлінських операцій взагалі. Це повинно проявлятися у впровадженні нових, дуже перспективних і ефективних проблемно-орієнтованих комплексів корпоративного управління.

Перспективи подальшого впровадження проблемно-орієнтованих комплексів корпоративного управління пов'язані, зокрема [202, с.150]:

- з впровадженням систем підтримки управлінських рішень, у тому числі інтелектуального аналізу даних;
- з розвитком мережі високошвидкісних телекомунікаційних магістралей;
- з вдосконаленням внутрішнього і зовнішнього електронного документообігу в проблемно-орієнтованих комплексах корпоративного управління;
- з формуванням систем інформаційної підтримки життєвого циклу продукції;
- з інтеграцією проблемно-орієнтованих комплексів корпоративного управління що об'єднують різні підсистеми підтримки управлінських рішень включаючи системи інформаційної підтримки

життєвого циклу продукції.

Втім, навіть відносно нескладні форми часткової інформатизації управлінської діяльності, доступні сьогодні корпораціям ОПК (наприклад, автоматизація документообігу), в змозі забезпечити істотне підвищення ефективності роботи підприємства [126].

В цілому основні напрями розвитку інструментарію рішення проблем в корпоративному управлінні визначається наступним:

- дослідження інформаційних потоків, які динамічно міняються внаслідок диверсифікації підприємств, ускладненням і підвищенням відкритості ринку товарів і послуг;
- розробка апаратних і програмних систем що об'єднують різні підсистеми підтримки управлінських рішень включаючи системи інформаційної підтримки життєвого циклу продукції;
- розробка проблемно-орієнтованих комплексів корпоративного управління для вирішення завдань бізнес-планування;
- використання проблемно-орієнтованих комплексів корпоративного управління в організації, забезпеченні і управлінні усіма процесами функціонування корпорації.

Завдяки впровадженню проблемно-орієнтованих комплексів корпоративне управління, що включає використання різних підсистем підтримки управлінських рішень, включаючи цикл послуг з розробки, виробництва і збуту і експлуатації ВВТ, починає набувати цілком конкретні, засновані на типізації виробничо-технологічних, інформаційних і фінансових операцій форми управління.

Іншими словами, це свідчить про початок нового етапу в розвитку методів корпоративного управління в ОПК. Цей етап характеризується не лише широким використанням проблемно-орієнтованих комплексів корпоративного управління, але і активізацією досліджень в області інтелектуального аналізу даних і інтерактивного забезпечення корпоративного управління. Можливо, одним з вдалих узагальнень нових

напрямів управління, що формуються, з традиційними є концепція інтелектуального корпоративного управління на основі нових інформаційних технологій.

Потрібне так само створення галузевої системи моніторингу функціонування ОПК. Як приклад для створення галузевої системи моніторингу ОПК можна привести проєкт створення єдиної системи моніторингу, метою якого було забезпечення керівництва країни комплексною інформаційною і аналітичною підтримкою для ухвалення рішень в області аналізу і управління соціально-економічним розвитком [123].

Для досягнення цільових параметрів розвитку оборонно-промислового комплексу необхідно вирішити наступні завдання:

- збалансований розвиток оборонно-промислового комплексу, створення в ньому оптимальної, економічно обгрунтованої корпоративної структури;
- створення мережевої інфраструктури, що забезпечує повноцінну участь корпорацій ОПК на ринку продукції оборонного цивільного призначення, посилення міжсистемних зв'язків для транзиту ОВТ на світові ринки;
- здійснення поетапної інноваційної модернізації оборонно-промислового комплексу за рахунок впровадження найкращих технологій світового рівня при будівництві нових і реконструкції існуючих ОПФ оборонно-промислового комплексу;
- збереження і розвиток кадрового потенціалу оборонно-промислового комплексу;
- формування державної системи управління розвитком оборонно-промислового комплексу на основі поєднання ринкових і державних механізмів;
- забезпечення істотного зростання інвестицій в ОПК для масштабного технічного переозброєння;

- досягнення технологічної єдності і своєчасного оновлення виробничих потужностей за рахунок реалізації єдиної технічної політики в ОПК.

Виділені особливості організаційно-структурних моделей корпоративної реструктуризації оборонно-промислового комплексу вимагає формування нового організаційно-структурного ядра оборонно-промислового комплексу України, суперництва, що відповідає технологічним викликам, у сфері виробництва ОВТ в першій половині ХХІ століття.

Сучасний стан оборонно-промислового комплексу світу показує протікання в ньому за останню чверть минулого століття глобальних науково-технологічних змін. З цим, з одного боку, пов'язаний новий етап НТР, пов'язаний з переходом світової економіки до шостого технологічного устрою, і інтенсифікований перехід розвинених країн на постіндустріальну структуру, а з іншого боку, структурний бар'єр українського оборонно-промислового комплексу пов'язаний з деградацією науково-технічного і виробничого потенціалу, успадкованою з радянських часів, та необхідністю розбудови самостійного національного ОПК на нових технологічних засадах.

Однією з важливих складових частин оборонно-промислового комплексу є система наукових і науково-виробничих організацій, у рамках яких створювалися нові технології, об'єкти інтелектуальної власності і інші нематеріальні активи [121].

Одній з головних причин втрати Україною позицій на світовому і внутрішньому ринках наукомісткої продукції і пов'язаним з цим обвальним зниженням інвестицій в науку явилася відсутність державної політики у сфері інтелектуальної власності і інноваційної діяльності в області високих технологій. ОПК. Україна як і раніше зберігає унікальний науково-технічний і освітній потенціал, проте ефективність його практичного використання явно низька, оскільки формування національної інноваційної системи в умовах ринкової економіки знаходиться в початковій стадії розвитку.

Політика, що проводиться державою в цій сфері фрагментарна і несистемна, цілісна нормативно-правова база інноваційної діяльності не сформована, роль держави в цих процесах не визначена, ефективні механізми взаємодії держави з підприємницьким сектором не створені.

Це істотним чином відбилося на діяльності наукових і науково-виробничих організацій оборонно-промислового комплексу. У 90-і роки на підприємствах істотно скоротилися кількісні показники винахідницької і раціоналізаторської роботи, знизилася якість патентно-ліцензійної діяльності, на ряду корпорацій підрозділи, що забезпечують цю діяльність, ліквідовані, зруйнувалася система управління винахідництвом, що діяла раніше. За експертними оцінками, з початку 90-х років в Україні стався спад кількості поданих заявок на винаходи на оборонних підприємствах в 10-20 разів. Втрачені кадри патентознавства, не забезпечується проведення необхідної перевірки створюваної науково-технічної продукції на патентну чистоту і наявність патентоспроможних рішень.

Практично не патентуються українські розробки в країнах передбачуваного або здійснюваного експорту, що могло б створити для української сторони вагомі конкурентні переваги. Тільки за перші шість років проведення економічних реформ, ефективність внутрішніх витрат у сфері науково-технічної діяльності, віднесених до об'єму інноваційної продукції, що випускається, знизилася в 3 рази.

Незважаючи на зростання числа ліцензійних угод, що відмічається останніми роками, на постачання (експорт) вітчизняних технологій, сальдо платежів по імпорту і експорту продовжує складатися не на користь України.

У 90-і роки найбільші іноземні виробники озброєння, використовуючи правові пропуски в регулюванні прав держави на результати інтелектуальної діяльності, вели безпрецедентну роботу з закріплення за собою виняткових прав на винаходи українських авторів, створені за рахунок бюджетних коштів [114, с.299].

Так наприклад, в США запатентовані українські розробки в області

електронної, лазерної, волоконно-оптичної техніки, технологій переробки нафти і газу, органічної хімії, медичної і екологічної техніки. За експертними оцінками, в 1992-2000 роках тільки в США зареєстровані більше 1000 патентів на технології військового і подвійного призначення, де авторами є винахідники з України, а володарями патентів і, отже, виняткових прав — іноземні юридичні і фізичні особи [65].

Таким чином, склалася система ініціативного привласнення прав на результати інтелектуальної діяльності, створені за рахунок засобів державного бюджету, фізичними і юридичними особами, у тому числі іноземними. Заходи з припинення неконтрольованого витоку за кордон результатів інтелектуальної діяльності, отриманих за рахунок засобів державного бюджету, своєчасно не приймалися, що завдало непоправного збитку національній безпеці України [].

Черговий етап глобалізації, що почався, ініційований створенням постіндустріальності структурного стану економік розвинених і нових індустріальних країн, з неминучістю проходить крізь подальшу чергу НТР, на основі глобальних структурних модернізацій відповідно до логіки довгохвильової динаміки тепер уже постіндустріального розвитку.

Проте, сьогодні світ переходить до шостого технологічного устрою, тому місце оборонно-промислового комплексу в приведеній прогнозній інноваційно-технологічній ситуації — «технологічний паритет», тобто наздоганяючий розвиток, не може нас влаштовувати, оскільки створює ситуацію первинного відставання в часі ОПК нашої країни з її конкурентоспроможності по відношенню до ВПК розвинених і нових індустріальних країн внаслідок запізнювання перебудови вітчизняної промисловості на новій науково-технічній базі.

Потрібен випереджаючий розвиток оборонно-промислового комплексу за інноваційними характеристиками.

Під стратегією інноваційної трансформації оборонно-промислового комплексу мається на увазі використання новітніх технологій у виробництві

продукції ОПК. Інноваційні технології п'ятого устрою, а надалі технології шостого устрою забезпечать зміну поколінь техніки, економію ресурсів, освоєння їх нових видів ОВТ [61].

У зв'язку з цим результати розвитку оборонно-промислового комплексу мають бути наступні:

- створення умов для реалізації основних геополітичних і гео-економічних цілей держави;
  - формування інфраструктурного базису для соціально-економічного зростання;
  - забезпечення обороноздатності і національної безпеки;
  - приведення рівня ОВТ, у відповідність з вимогами населення і економіки і кращими світовими стандартами;
  - підтримка достатніх оборонно-промислових потужностей і необхідних резервів для повного задоволення попиту на ОВТ при кон'юнктурних коливаннях;
  - глибока інтеграція у світові ринки ОВТ;
  - підтримка високого рівня готовності до діяльності в надзвичайних ситуаціях, що відповідає вимогам обороноздатності і безпеки країни;
- підвищення прибутковості корпорацій оборонно-промислового комплексу.



Рис.3.2. Інноваційні пріоритети корпоративної реструктуризації ОПК України

Це одна з найважливіших розвлок інновацій в ОПК України. Від того, хто виграє гонку ідей і технологій в області ефективної акумуляції передових науково-технічних розробок оборонно-промислового комплексу, сильно залежить затребуваність інших напрямів НТП і взагалі конфігурація оборонно-промислового комплексу майбутнього.

Необхідно використати технологічні досягнення ОПК, включитися в міжнародний технологічний простір на правах рівного партнера, тобто запропонувати власні технологічні досягнення, у тому числі цивільного призначення, і при цьому знайти для них свою технологічну нішу. Для цього у нас є досить високий національний технологічний рівень ОПК, потрібні управлінські механізми, які і реалізує запропонована нами управлінська парадигма корпоративної реструктуризації.

Якщо запропоновані напрями розвитку оборонно-промислового комплексу України, то очевидно, що корпоративна реструктуризація є важливою і невід'ємною умовою рішення завдань з антикризової стабілізації посткризового розвитку економіки.

## ВИСНОВКИ

У дослідженні запропоновано розв'язання актуальної проблеми, що полягає в обґрунтуванні теоретичних засад та розробці практичних рекомендацій, щодо удосконалення механізмів забезпечення національної безпеки в оборонній сфері.

Результати проведених досліджень уможливають отримання таких висновків:

1. Визначено функції та зміст забезпечення національної безпеки в оборонній сфері. Констатовано, що при переході в умовах глобалізації до нових, ринкових стосунків роль публічного регулювання не лише не повинна знижуватися, а значно посилюватися в цілях підвищення рівня організації особливо значимих економічних об'єктів, до яких відноситься ОПК України. Це забезпечує активізацію процесів формування ефективної організаційно-структурної системи управління, якщо рішення державних органів, що управляють, не суперечать закономірностям і механізмам ринкового характеру реформування ОПК . При цьому впровадження моделі корпоративної реструктуризації є чинником зміни управлінської парадигми як підприємств оборонно-промислового комплексу, в яких вже склалися необхідні передумови, так і економіки в цілому, яка може розглядатися як сукупність корпоративних структур окремих підприємств, що модернізуються

2. Систематизувати зарубіжний досвід забезпечення національної безпеки в оборонній сфері. Показано, що, по-перше, характерною особливістю зарубіжних підходів до забезпечення національної безпеки в останні роки є звернення до внутрішніх проблем. По-друге, в сучасний період у зовнішній політиці ряду західноєвропейських та північноамериканських країн спостерігається акцент на посилення військової

потужності в якості головного засобу забезпечення національних інтересів; при цьому фактично національна безпека ототожнюється з безпекою військовою. По-третє, виходячи із змісту основних доктрин європейських держав у галузі національної безпеки, випливає, що вони визнають принцип монополярного світу.

3. Охарактеризовано напрями міжнародної інтеграції при забезпеченні національної безпеки в оборонній сфері. Огрунтовано, що інтеграція підприємств ОПК через системне управління організацією корпоративних структур об'єктивно є безальтернативним процесом здійснення глибоких (кардинальних) структурних перетворень і створення системної структури оборонно-промислового комплексу, здатного конкурувати з транснаціональними корпораціями, діючими на світових ринках. У цих умовах потрібно нову парадигму корпоративної реструктуризації, шляхом функціональної композиції корпоративних структур в системі основних блоків оборонно-промислового комплексу. Стратегія інтеграції корпоративних структур може замінити пряме поглинання і злиття, яке є найширше практикованими у світовій практиці рішенням аналогічних проблем.

4. Надано оцінку системі забезпечення національної безпеки в оборонній сфері. Ми можемо зробити обгрунтований висновок, що вплив організаційно-структурного механізму на розвиток підприємств оборонно-промислового комплексу є одним з інструментів конкурентної боротьби і використовується в тій мірі, в якій забезпечує більш менш рішучу перевагу в цій боротьбі. У зв'язку з цим здатність панувати на ринках багато в чому визначає конкурентні позиції підприємств ОПК. Оптимізація корпоративних структур на підприємствах оборонно-промислового комплексу є об'єктивною формою стану конкурентної боротьби в ринковій економіці. Цільова дія корпоративної реструктуризації може бути одним з джерел забезпечення національної безпеки. Це послужило основою для виділення

корпоративної реструктуризації як інструменту забезпечення національної безпеки.

5. Визначено шляхи удосконалення інвестиційного механізму оборонно-промислового комплексу забезпечення національної безпеки в оборонній сфері. Проведений аналіз показує, що найбільш раціональним підходом до рішення проблем управління організацією і реалізацією корпоративних структур підприємств оборонно-промислового комплексу є розробка і практичне впровадження нової управлінської технології, що базується на методах корпоративної реструктуризації. Ця управлінська парадигма ґрунтується на використанні кооперативно створюваних інтегрованих системотворчих алгоритмах корпоративної реструктуризації, в основі яких закладені виявлені закономірності і фундаментальні принципи організації і реалізації нової управлінської технології, що базується на методах корпоративної реструктуризації.

6. Обґрунтовано стратегічні напрями розвитку організаційно-структурного механізму оборонно-промислового комплексу забезпечення національної безпеки в оборонній сфері. Визначено, що забезпечення вдосконалення організаційно-структурного механізму управління підприємств оборонно-промислового комплексу України припускає вибір рішень для досягнення раціонального компромісу між усіма локальними рішеннями, що приймаються, при організації і реалізації корпоративних структур окремих підприємств в інтересах вибраної глобальної функціональної мети безпечного і стійкого розвитку оборонно-промислового комплексу. Тільки системна технологія управління, заснована на методах корпоративної реструктуризації, забезпечує можливість реалізації процесу забезпечення вдосконалення організаційно-структурного механізму управління як економічного регулятора багатосуб'єктної системи, якої являється ОПК, що задовольняє умовам цілісності і оптимальності як елементу економіки. Це досягається на основі синтезування розподілених корпоративних структур у складі складного економіко-технологічного

процесу функціонування оборонно-промислового комплексу, що відповідають найкращим в заданому системному сенсі варіантам у рамках економіко-технічної бази, що розташовується, при забезпеченні умов стійкості розвитку оборонно-промислового комплексу.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Авксентьєва Т. Г. Суспільне порозуміння в Україні як фактор політичної стабільності: виклики та перспективи. *Вісник ХНУ імені В. Н. Каразіна*. № 1132. Серія “Питання політології”. С. 66 – 70.
2. Адамчук О. Загальний аналіз різних аспектів національної безпеки України як поняття в сучасних наукових дослідженнях. *Зовнішня політика та національна безпека*. 2018. № 4 (63). С. 1–7.
3. Александрова О. Ю. Демографічна безпека України: оцінка стану, акценти державного регулювання. *Агросвіт*. 2017. № 18. С. 69 – 74.
4. Америка насамперед: текст інаугураційної промови Дональда Трампа. *Український інтерес*. 2017. 21 січня. URL: <https://uain.press/world/ameryka-nasampered-tekstinauguratsijnoyi-promovu-donalda-trampa-2242> (дата звернення: 21.02.2026 р.)
5. Андрийко О. Ф. Государственный контроль: теория и практика. Киев: Национальная академия наук Украины, Институт государства и права им. В. М. Корецкого, 1999. 23 с.
6. Андрійчук В. Глобалізація, інтеграція та економічна безпека України. *Політика і час*. 2004. № 9. С. 61–71.
7. Бакуменко В. Д. Методологія державного управління проблеми встановлення та подальшого розвитку. *Вісник УАДУ*. 2003. № 2. С. 11–27.
8. Бакуменко В. Д. Формування державно-управлінських рішень. Проблеми теорії, методології, практики: монографія. Київ: Вид-во УАДУ, 2000. 328 с.
9. Бакуменко В. Д., Надолішній П. І. Теоретичні та організаційні засади державного управління: навч. посіб. Київ: Міленіум, 2003. 256 с.

10. Балан М. І. Державно-управлінські засади забезпечення суспільно-політичної стабільності. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 5. С. 152 – 158.
11. Балан М. І. Новітні тенденції гібридизації загроз суспільно-політичній стабільності: реалії XXI століття. *Чесць і закон*. 2019. № 1. С. 4 – 10.
12. Баштанник В. В. Трансформація державного управління в контексті європейських інтеграційних процесів: монографія. Дніпропетровськ: ДРІДУ НАДУ, 2010. 390 с.
13. Богданович В. Ю., Семенченко А. І., Муха В. А., Бортник О. О. Теоретико-методологічні засади забезпечення національної безпеки держави у її визначальних сферах: монографія. Київ: Кий, 2007. 369 с.
14. Беляєв В. П., Чапчиков С. Ю. Національна безпека: доктринальні підходи до визначення поняття. *Наука і освіта: господарство та економіка; підприємництво; право і управління*. 2017. № 3. URL: <http://azbook.net/book/508-politologiya-bazovuj-kurs/87-3-nacionalnaya-bezopasnost-gosudarstva-sushhnost-i-soderzhanie.html>
15. Бережницька У. Б., Савко О. Я., Данилюк М. О. Соціально-економічна безпека: навч. посіб. Івано-Франківськ: Симфонія, 2016. 264 с.
16. Бессонова М. М. Стратегії національної безпеки США пост-біполярної епохи: головні регіональні виміри загроз американським інтересам. *Гілея: науковий вісник*. 2013. Вип. 75 (№ 8). С. 141–143.
17. Бойко-Бойчук О. В. Механізми державного управління: узагальнена модель. URL: [concept.at.ua/load/0-0-0-34-20](http://concept.at.ua/load/0-0-0-34-20)
18. Браун П. Посібник з аналізу державної політики. Київ: Основи, 2000. 243 с.
19. Вавринчук М. П. Етнополітична безпека в системі національної безпеки України на етапі сучасного державотворення. Київ: Правова єдність, 2009. 288 с.

20. Валевський О. Л. Держава і реформи в Україні: аналіз державної політики в умовах трансформації суспільства: монографія. К.: вид-во НАДУ, 2007. 217 с.
21. Васильців Т. Г. Економічна безпека підприємництва України: стратегія та механізми зміцнення: монографія. Львів: Арал, 2008. 384 с.
22. Васильців Т. Г., Гринкевич С. С. Формування середовища економічної безпеки підприємництва в Україні. *Економічний часопис XXI*. 2015. № 34 (1). С. 24–27.
23. Ведунг Е. Оцінювання державної політики та програм. Київ: ВСЕУВИТО, 2003. 350 с.
24. Венцковський Д. Ю. Зовнішньоекономічна безпека України: стан та напрями забезпечення. *Стратегічні пріоритети*. 2015. № 3. С. 56–63.
25. Виклики й загрози національній безпеці у контексті геополітичного та геоекономічного вибору України: матеріали круглого столу (м. Київ, 3 груд. 2014 р.) / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України, к-драглобалістики, євроінтеграції та упр. нац. Безпекою ; за ред. Ю. В. Ковбасюка, Г. П. Ситника. Київ: НАДУ, 2014. 161 с.
26. Власюк О. С. Національна безпека України: еволюція проблем внутрішньої політики // *Вибр. наук. праці*. Київ: НІСД, 2016. 527 с.
27. Вонсович О. С. Національна безпека України в умовах сучасних геополітичних змін. *Науковий вісник Дипломатичної академії України*. 2017. Вип. 24 (2). С. 18–24.
28. Волинець В. В. Легітимність влади як фактор політичної стабільності суспільства: автореф. дис. ... канд. політ. наук. Одеса, 2008. 19 с.
29. Воронкова В. Г., Фурсін О. О., Сапа Н. В. Соціально-орієнтоване державне управління: монографія. Запоріжжя: Вид-во ЗДІА, 2011. 256 с.
30. Гелнер Е. Нації та націоналізм. *Націоналізм: пер. з англ.* К.: Таксон, 2003. 300 с.

31. Герасимчук З. В., Вавдіюк Н. С. Економічна безпека регіону: методика оцінки та стратегія забезпечення. *Соціально-економічні дослідження в перехідний період*. 2005. Вип. 2. С. 426–445.
32. Глуховеря В.А. Адміністративно-правовий статус МВС України: шляхи удосконалення окремих структурних елементів. *Форум права: електрон. наук. фахове вид.* 2017. № 2. С. 36 – 40.
33. Глобальна та національна безпека / авт. кол. В. І. Абрамов, Г. П. Ситник, В. Ф. Смолянук ; за заг. ред. Г. П. Ситника. Київ: НАДУ при Президентові України, 2016. 784 с.
34. Голікова Т. Державне управління територіальним економічним розвитком: теорія і практика: монографія. Київ: Вид-во НАДУ, 2007. 296 с.
35. Горбатенко В. П. Стратегія модернізації суспільства: Україна і світ на зламі тисячоліть: монографія. Київ: Академія, 1999. 240 с.
36. Горбулін В.П. “Гібридна війна” як ключовий інструмент російської геостратегії реваншу. *Стратегічні пріоритети*. 2014. № 4 (33). С. 5 – 12.
37. Горбулін В. П., Качинський А. Б. Стратегічне планування: вирішення проблем національної безпеки: монографія. Київ: НІСД, 2010. 228 с.
38. Державне управління у сфері національної безпеки: словник-довідник / за ред. Г. П. Ситника. Київ: НАДУ при Президентові України, 2012. 496 с.
39. Гошовська В. А. Стабільність політична. Політологія: навчальний енциклопедичний словник / За ред. Н. М. Хоми. Львів: “Новий Світ – 2000”. 2014. 779 с.
40. Гриценко А., Кожієл М., Єрмолаєв А., Флурі Ф. Нормативно-правова база у галузі безпеки і оборони України. Київ: Центр дослідження армії, конверсії та роззброєння. 2012. 820 с.
41. Громико О. Демократичний цивільний контроль над воєнною організацією. Політологічний енциклопедичний словник / За ред. М. П. Требіна. Харків: Право. 2015. 816 с.

42. Грицяк І., Дзвінчук Д. Європейська інтеграція. Івано-Франківськ: Видавництво «Місто НВ», 2013. 344 с.
43. Громоздова Л. Удосконалення оцінки тенденцій регіонального економічного розвитку. *Держава та економіка*. 2009. № 1. С. 12–16.
44. Давидюк О. О. Соціальна безпека: проблеми теоретичного аналізу та побудови системи показників. Київ: Абрис, 2002. 158 с.
45. Дацків Р. Економічна безпека у глобальному вимірі. *Актуальні проблеми економіки*. 2004. № 7. С. 143–154.
46. Декларація незалежності США від 4 липня 1776 р. URL: <https://www.archives.gov/founding-docs/declaration-transcript> (дата звернення: 20.04.2026).
47. Державна політика: аналіз та механізм її впровадження в Україні: навч. посіб. / за заг. ред. В. А. Ребкала, В. В. Тертички. Київ: УАДУ, 2000. 232 с.
48. Державне управління: навч. посібн. / А. Ф. Мельник, О. Ю. Оболенський, А. Ю. Васіна ; за заг. ред. А. Ф. Мельник. Київ: Знання, 2009. 582 с.
49. Державне управління: словник-довідник / заг. ред. В. М. Князев, В. Д. Бакуменко. Київ: Видавництво УАДУ, 2002. 228 с.
50. Державне управління в Україні: навч. посібн. / за заг. ред. В. Б. Авер'янова. Київ: Юрінком Інтер, 1998. 432 с.
51. Державне управління в Україні: наукові, правові, кадрові та організаційні засади: навч. посіб. / за заг. ред. Н. Р. Нижника, В. М. Олуйка. Львів: Вид-во Національного університету «Львівська політехніка», 2002. 352 с.
52. Державне управління: теорія і практика / за заг. ред. В. Б. Авер'янова. Київ: Юрінком Інтер, 1998. 432 с.
53. Державне управління в умовах глобальної та європейської інтеграції / І. А. Грицяк, Ю. П. Сурмін, О. М. Руденко. Київ: НАДУ, 2011. 761 с.

54. Дегтяр А., Ковальчук В., Степанов В. Державне та регіональне управління в соціальній сфері: монографія. Харків: С.А.М., 2015. 552 с.
55. Дегтяр А. О. Державно-управлінські рішення: інформаційно-аналітичне та організаційне забезпечення: монографія. – Х.: Вид-во ХарПІ НАДУ «Магістр», 2004. 224 с.
56. Дегтяр О. А., Непомнящий О. М. Напрями удосконалення засобів управління соціальним ризиком. *Вісник Національного університету цивільного захисту України. Серія «Державне управління»*. 2017. Вип. 1 (6). С. 1–9.
57. Державна служба статистики України (офіційний сайт). – URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
58. Дегтяр А. О., Степанов Ю. В., Тарабан С. В. Управлінські рішення в органах державної влади: монографія. Харків: Вид-во ХарПІ НАДУ «Магістр», 2010. 275 с.
59. Дмитрук П. М. Особливості зарубіжної практики забезпечення безпеки в соціально-економічній сфері. URL: <http://www.academy.gov.ua/ej/ej12/txts/10dpmses.pdf>
60. Домбровська С. М., Коврегін В. В., Помаза-Пономаренко А. Л., Коленов О. М. Державне управління у сфері безпеки соціально-еколого-економічних систем: монографія. Харків: НУЦЗУ, 2017. 244 с.
61. Домбровська С. М., Полторак С. Т. Механізми формування безпеки держави. *Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування*. 2015. № 1. URL: <http://el-zbirn-du.at.ua/>
62. Домбровська С. М. Гусаров О. О., Дуднева Ю. Е. Проблеми та перспективи розвитку державного управління: монографія. Харків: УПА, 2014. 172 с.
63. Домарадська Г. С., Фурман М. Б. Реалізація “Концепції сталого розвитку” в Україні, як передумова ефективної інтеграції у світову економіку. URL: <http://ena.lp.edu.ua/bitstream/ntb/23300/1/51-350-356.pdf> (дата звернення: 21.02.2026 р.).

64. Древаль Ю. Д. Безпека особистості як фактор сучасних державно-управлінських відносин. *Наукові записки Інституту законодавства Верховної Ради України*. С. 123–127. URL: <http://instzak.rada.gov.ua/instzak/doccatalog/document?id=72940>
65. Дудко І. Д. Стратегічна парадигма США на початку 2010 рр.: дилема підходів і шляхів реалізації. *Актуальні проблеми міжнародних відносин*. 2012. Вип. 107; ч. I. С. 46–53.
66. Дюзь-Крятченко О. П., Лисицин Е. М. Щодо термінологічного аспекту проблеми національної безпеки України. *Сучасні інформаційні технології у сфері безпеки та оборони*. 2014. № 1. С. 122–125.
67. Завідняк І. І. Поняття та структура національної безпеки України. *Держава і право*. 2010. № 48. С. 183–189.
68. Економічна безпека: навч. посіб. / за ред. З. С. Варналія. Київ: Знання, 2009. 647 с.
69. Економічна теорія і державна політика України в перехідній економіці: навч. посібн.: у 2 т. / Ю. Бажал, А. Бауманіс, О. Кілієвич та ін. ; за заг. ред. І. Розпутенка та Б. Лессера. Київ: Вид-во К.І.С., 2004. Т. 1. 202 с.
70. Елісон Л. Поліція (police). *Короткий оксфордський політичний словник* / За ред. І. Макліна й А. Макмілана. Київ: Основи. 2006. 789 с.
71. Енциклопедія державного управління: у 8 т. / наук.-ред. кол.: Ю. В. Ковбасюк (гол.) та ін. ; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. Київ: НАДУ, 2011. Т. 1: Теорія державного управління / наук.-ред. кол.: В. М. Князев та ін. 2011. С. 157.
72. Енциклопедичний словник з державного управління / уклад.: Ю. П. Сурмін, В. Д. Бакуменко, А. М. Михненко та ін. ; за ред. Ю. В. Ковбасюка, В. П. Трощинського, Ю. П. Сурміна. Київ: НАДУ, 2010. 820 с.
73. Євсєєва О. Стратегічні напрями соціального розвитку, шляхи державного регулювання: монографія. Київ: Видавець Коваленко В. Ф., 2011. 524 с.

74. Євтухов О. В. Тенденції розвитку соціальних ризиків у сучасному суспільстві: державно-управлінський аспект. *Аспекти публічного правління*. 2018. Том 6. № 6 – 7. С. 24 – 30.

75. Євсюков О. П. Науково-теоретичні визначення сутності та змісту безпеки держави. *Вісник Національного університету цивільного захисту України*. Серія: Державне управління. 2017. Вип. 2 (7). – С. 22–28.

76. Євсюков О. П. Концепція уніфікації державних механізмів щодо забезпечення соціально-економічної безпеки України. *Вісник національного університету цивільного захисту України*. Серія: Державне управління, 2018. Вип. 1 (9). С. 124–130.

77. Єдиний веб-портал органів виконавчої влади України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.kmu.gov.ua/ua/catalog>.

78. Землянкін А. Механізми управління інноваціями в Україні: стан і перспективи вдосконалення. *Стратегічні пріоритети*. 2014. № 2 (31). С. 43–44.

79. Іванченко О. Вади та суперечності політики державного регулювання соціально-економічного розвитку регіонів. *Держава та регіони*. 2009. № 4. С. 160–163.

80. Іванюта Т. М., Заїчковський А. О. Економічна безпека підприємств: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2009. 256 с.

81. Іващенко А. Механізми управління економічним розвитком України. *Збірник наукових праць ДонДУУ*. Серія: «Економіка». 2010. Т. XI. Вип. 154. С. 114–125.

82. Іляш О. І. Трансформації системи соціальної безпеки України: регіональний вимір: монографія. Львів: Львівська комерційна академія, 2012. 592 с.

83. Каляєв А. Теоретичні підходи щодо трансформації сучасних моделей державного управління у сфері безпеки та оборони. *Ефективність державного управління*. 2018. Вип. 1 (54). Ч. 1. С. 134.

84. Карпенко О. В. Механізми формування та реалізації сервісно-орієнтованої державної політики в Україні: автореф. дис. ... д-ра н. з держ. упр.: спец.: 25.00.02 / О. В. Карпенко ; Нац. акад. держ. упр. при Президентіві України. Київ, 2016. 37 с.

85. Качинський А. Б. Індикатори національної безпеки: визначення та застосування їх граничних значень: монографія. Київ: НІСД, 2013. 101 с.

86. Ковалів М. В., Іваха О. В. Державно-правовий механізм забезпечення національної безпеки. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ*. 2015. № 4. С. 162 – 169.

87. Коваль О. П. Соціальна безпека: сутність та вимір. Київ: НІСД, 2016. 34 с.

88. Коваль А. Ш. Психологічні особливості соціально-політичних конфліктів в умовах трансформації соціальних відносин. *Вісник ОНУ ім. І.І. Мечникова*. Психологія. Том 21. 2016. Вип. 2 (40). С. 114 – 118.

89. Ковальчук А. Ю. Місце Ради національної безпеки і оборони України у механізмі забезпечення національної безпеки. *Наукові праці МАУП*. 2016. Вип. 48 (1). С. 84 – 88.

90. Ковбасюк Ю. Наука державного управління в умовах системних державно-управлінських реформ і суспільних трансформацій. *Вісник НАДУ*. 2012. Вип. 1. С. 5–20.

91. Кондратьєв Я. Стабільність держави. Міжнародна поліцейська енциклопедія: у 10 т. / Відп. ред. Ю. І. Римаренко, Я.Ю. Кондратьєв, В.Я. Тацій, Ю. С. Шемшученко. Київ: Видавничий дім “Ін Юре”, 2003. Т. 1. Теоретико-методологічні та концептуальні засади поліцейського права та поліцейської деонтології. 1183 с.

92. Конституція України: Закон України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/main/254к/96-вр>

93. Концептуальні засади взаємодії політики й управління: навч. посібн. / Е. А. Афонін, Я. В. Бережний, О. Л. Валевський ; за заг. ред. В. А. Ребкала, В. А. Шахова, В. В. Голуб та ін. Київ: НАДУ, 2010. 299 с.
94. Концепція розвитку сектору безпеки і оборони України. Указ Президента України від 14 березня 2016 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/92/2016> (дата звернення: 21.02.2026 р.).
95. Корнієвський О. А., Нечипоренко В. О. Сучасні виклики громадянському суспільству України в умовах політичної нестабільності. *Стратегічна панорама*. 2017. № 1. С. 65.
96. Корж І. Ф. Засади управління у сфері державної безпеки України. *Науковий часопис НПУ імені М. П. Драгоманова. Серія 18: Економіка і право*. 2012. Вип. 20. С. 173–178. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nchnpu\\_018\\_2012\\_20\\_27](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nchnpu_018_2012_20_27) (дата звернення: 21.02.2026 р.).
97. Копанчук В.О. Концептуальні засади національної безпеки України в умовах глобалізації з акцентом світового досвіду [Електронне видання] «Державне управління: удосконалення та розвиток» № 11, 2018. Науково-практичний журнал м. Київ. Режим доступу <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1614>
98. Копанчук В.О. Нормативно-правове забезпечення державної політики національної безпеки та громадського порядку України [Електронне видання] «Державне управління: удосконалення та розвиток» № 12, 2017. Науково-практичний журнал м. Київ. Режим доступу: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1610>
99. Копанчук В.О. Методологічні засади забезпечення громадської безпеки України. Інвестиції: практика та досвід. Науково-прак.журнал. №7. 2020.
100. Копанчук В.О. Правові засади забезпечення громадської безпеки України. Інвестиції: практика та досвід. Науково-прак.журнал. №8. 2020.

101. Коротич О. Б. Класифікація та зміст механізмів управління державою. *Актуальні проблеми державного управління: зб. наук. пр. ОРІДУ*. 2006. Вип. 2 (26). С. 122–128.
102. Кравцова Т., Калініченко Г. Ще раз про сутність та ознаки функцій державного управління. *Право і безпека*. 2011. № 1 (38). С. 25–28.
103. Криштанович М. Ф. Реалізація механізмів публічного управління у сфері цивільного захисту України щодо національної безпеки. *Вісник Національного університету цивільного захисту України. Серія «Державне управління»*. 2017. Вип. 1 (6). С. 341–347.
104. Криштанович М. Еволюція державного управління діяльністю органів внутрішніх справ із забезпечення національної безпеки. *Науковий вісник “Демократичне врядування”*. 2013. Вип. 11. С. 45.
105. Криштанович М. Ф. Механізми державного управління діяльністю інституцій у сфері забезпечення соціальної безпеки суспільства. URL: <http://repositsc.nuczu.edu.ua/bitstream/123456789/6955/1/30.pdf> (дата звернення: 21.02.2026 р.).
106. Крук С. І. Аналіз стану організаційно-правових механізмів державного управління у сфері забезпечення національної безпеки України. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 20. С. 72 – 78.
107. Крук С. І. Інституціоналізація національної безпеки у системі державного управління. Вчені записки Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського. Серія: Державне управління, 2018. Том 29 (68). № 5. С. 34–37.
108. Купчак Б. Ф. Економічна безпека підприємництва: суть та умови виникнення. *Науковий вісник ЛДУВС*. 2010. № 2. С. 334–346.
109. Куценко В. І., Удовиченко В. П. Соціальна безпека в контексті сталого розвитку. Чернігів: Видавець Лозовий В. М., 2011. 656 с.
110. Лагутін В. Д. Інституційна природа суспільної стабільності в Україні. *Економічна теорія та право*. 2018. № 1. С. 25.

111. Лагутін В. Д. Можливості інституційного аналізу суспільної стабільності та розвитку. Держава та економіка. *Вісник КНТЕУ*. 2018. № 3. С. 41.
112. Ліпкан В. А. Національна безпека України: навч. посіб. Київ: КНТ, 2009. 574 с.
113. Лозинська Т. М. Державне управління: методологія дослідження та діяльності / Теоретико-методологічні засади наукових досліджень в галузі державного управління: монографія / Т. М. Лозинська ; за заг. ред. д-ра. філос. наук, проф. В. В. Корженка. Дніпропетровськ: Комплектавтордор, 2011. С. 151–171.
114. Лозинська Т. М., Тимцуник В. І., Мирна О. В. Регіонально-адміністративний менеджмент: навч. посіб. Полтава: РВВ ПДАА, 2013. 202 с.
115. Лясота А. Є. Політична система Європейського Союзу: особливості та основні центри прийняття політичних рішень. *Вісник Дніпровського університету*. 2015. № 1. С. 119 – 128.
116. Максимова О. Політична стабільність. Політологія: навчальний енциклопедичний словник-довідник / За наук. ред. Н.М. Хоми. Львів: “Новий Світ . 2000”, 2014. 779 с.
117. Макогон Ю. Регіональна складова економічної стратегії України: сутність та проблеми. *Стратегічні пріоритети*. 2006. № 1. С. 150–158.
118. Мазовецький Р. І. Аспекти формування державної політики задоволення соціально-економічних інтересів військовослужбовців . Трансформація системи публічного управління в умовах воєнного часу: матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції (3 червня 2022 року) / за заг. ред. О.І. Пархоменко-Куцевіл. Переяслав, 2022. С. 188-191.
119. Мазовецький Р. І. Роль армії в системі державної влади. Чорном. нац. ун-т ім. Петра Могили. Миколаїв: Вид-во ЧНУ ім. Петра Могили, 2022
120. Мазовецький Р.І. Основні форми та методи організації забезпечення соціального захисту військовослужбовців в сучасних умовах

Вісник Національного університету цивільного захисту України. Серія: Державне управління. 2019. Вип. 2 (11). С.542-551

121. Мазовецький Р. І. Основні напрями вдосконалення системи соціального захисту військовослужбовців. Вісник Національного університету цивільного захисту України. Серія: Державне управління. 2019. Вип. 1 (10). С.435-443 <http://vdu-nuczu.net/ua/2-uncategorised/82-vipusk-1-10-2019>

122. Мазовецький Р. І. Механізми соціального забезпечення в Збройних силах України. Державне управління у сфері цивільного захисту: наука, освіта, практика: матеріали Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, 18 березня 2022 р. / за заг. ред. В. П. Садкового. Х.: Вид-во НУЦЗУ, 2022.С. 106-109.

123. Мазовецький Р. І. Механізм соціального захисту військовослужбовців. Тези доповідей Всеукраїнської науково-практичної онлайн-конференції аспірантів, молодих учених та студентів, присвяченої Дню науки, що проводилася 16–20, 26 травня 2022 року на базі Державного університету «Житомирська політехніка». С.401.

124. Малахов Р.В. Механізм формування іміджу армії в ЗМІ України. «Формування ефективних механізмів державного управління та менеджменту в умовах сучасної економіки: теорія і практика: матеріали ювілейної Х Міжнародної заочної науково-практичної конференції 25 листопада 2022 р. / за ред. В. М. Огаренка, О. В. Покатаєвої та ін. Запоріжжя: КПУ, 2022.С.283.

125. Малахов Р.В. Формуванні безпекового суспільства в інформаційній сфері держави. Державне управління у сфері цивільного захисту: наука, освіта, практика: матеріали Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, 16 березня 2023 р. / за заг. ред. В. П. Садкового. Х.: Вид-во НУЦЗУ, 2023.С. 106-109.

126. Малик Я., Береза О., Криштанович М. Національна безпека: навч. посіб. Львів: ЛРІДУ НАДУ, 2010. 280 с.

127. Мандибура В. О. Рівень життя населення України та проблеми реформування механізмів його регулювання. Київ: Парламентське вид-во, 1998. 256 с.

128. Матвєєва О. Політика глобального лідерства США за президенства Б. Обами. *Зовнішні справи*. 2015. 15 квітня. URL: <http://uaforeignaffairs.com/ua/ekspertna-dumka/view/article/politika-globalnogo-liderstva-ssha-za-prezidenstva-ba>.

129. Манташян М. Інституційні засади політичної стабільності: теоретичні положення та праксеологічні орієнтири. *Вісник Львівського університету*. Серія філос.-політолог. студії. 2017. Випуск 10. С. 125.

130. Мануйлов Є. М., Калиновський Ю. Ю. Духовна безпека українського суспільства у державотворчих процесах сучасності. *Вісник Національного юридичного університету імені Ярослава Мудрого*. 2019. № 1. С. 21 – 38.

131. Масовець В. П. Особливості функціонування механізмів забезпечення релігійної безпеки України в умовах гібридної війни. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 14. С. 111 – 115.

132. Мельник А. Ф., Дудкіна О. П. Трансформація територіальної структури національної економіки як виклик для інституційних рішень. Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України. *Економічний простір України: регіоналізація та інтеграція в умовах суспільних трансформацій*. Вип.1 (87). С. 121–132.

133. Мельниченко О. А. Економічна безпека як складова національної безпеки. *Молодий вчений*. 2015. № 2 (17). С. 1230–1233.

134. Мельниченко О. А. Підвищення рівня та якості життя населення: механізм державного регулювання: монографія. Харків: Вид-во ХарРІ НАДУ «Магістр», 2008. 232 с.

135. Мельничук Н. Лідерство США в умовах глобальних трансформацій. *Політичний менеджмент*. 2021. № 1–2. С. 202–212.

136. Мельтюхова Н. М. Державне управління як єдність діяльності та відносин: монографія. Харків: Вид-во ХарPI НАДУ «Магістр», 2010. 204 с.
137. Мерзляк А. В. Державна політика у сфері управління соціальними ризиками: сутність, формування та реалізація / А. В. Мерзляк, Т. В. Кравченко // Наук.-виробн. журнал «Держава та регіони». Серія «Державне управління». 2011. № 1. URL: [http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Dtr\\_du/2010\\_4/files/DU410\\_40.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Dtr_du/2010_4/files/DU410_40.pdf)
138. Моделі ефективності державного управління: монографія / В. С. Загорський, М. Д. Лесечко, Р. М. Рудніцька та ін. Львів: ЛРІДУ НАДУ, 2010. 100 с.
139. Модернізація державного управління та європейська інтеграція України: наук. доп. / авт. кол.: Ю. В. Ковбасюк, К. О. Ващенко, Ю. П. Сурмін та ін. ; за заг. ред. д-ра наук з держ. упр., проф. Ю. В. Ковбасюка. К.: НАДУ, 2013. 120 с.
140. Мунтіян В. Економічна безпека України. Київ: Вид-во КВІЦ, 1999. 464 с.
141. Напрями стабілізації економічного розвитку України: збірник наукових праць / За ред. Л. К. Безчасного. Київ: Ін-т економіки НАН України, 2002. 150 с.
142. Нашинець-Наумова А. Концептуальні підходи щодо забезпечення національної безпеки: інформаційно-правові та інституційні засади. *Цивільне право і процес*. 2017. № 1. С. 34 – 39.
143. Нижник Н. Р. До проблеми ефективності державного управління в Україні. *Підвищення ефективності державного управління: стан, перспективи та світовий досвід: зб. наук. пр.* Київ: Вид-во УАДУ, 2000. С. 6–11.
144. Нижник В. М. Економічна дипломатія та економічна безпека України: навч. посіб. Хмельницький: ХНУ, 2007. 299 с.
145. Нижник Н. Р., Машков А. О. Системний підхід в організації державного управління: навч. посіб. Київ: Вид-во УАДУ, 1998. 159 с.

146. Нікітін Ю. В. Антитерористична операція як необхідна форма протидії злочинності та забезпечення безпеки суспільства. *Держава та регіони*. 2014. № 2. С. 132 – 136. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/drp\\_2014\\_2\\_26](http://nbuv.gov.ua/UJRN/drp_2014_2_26) (дата звернення: 21.02.2026 р.).

147. Новікова О. Ф., Сидорчук О. Г., Панькова О. В. Стан та перспективи соціальної безпеки в Україні: експертні оцінки: монографія. Київ: ЛРІДУ НАДУ при Президентові України, Інститут економіки промисловості НАН України. 2018. 184 с.

148. Офіс Президента України. Режим доступу: <https://www.president.gov.ua/>

149. Пасемко Г. П., Латинін М. А., Лозинська Т. М. Державне регулювання економічних відносин в умовах глобалізації: монографія / За заг. ред. д-ра держ. упр., проф. М. А. Латиніна. Харків: Вид-во ХарПІ НАДУ «Магістр», 2011. 276 с.

150. Пилипчук В. Г., Дзьобань О. П., Настюк В. Я. Система і компетенція державних органів зі спеціальним статусом у сфері національної безпеки України: монографія. Харків: Право, 2009. 200 с.

151. Пирожков С. І. Національна та регіональна безпека: погляд України. *Нова безпека*. 2003. №2. С. 9–16.

152. Поліковський М. Ф., Петречко З. І. До витоків формування теорії поліцейської держави. URL: [http://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2017/may/2164/vnulpurn\\_201480129.pdf](http://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2017/may/2164/vnulpurn_201480129.pdf) (дата звернення: 21.02.2026 р.).

153. Політична думка XX – початку XXI століть: методологічний і доктринальний підходи: у 2 т. / За заг. ред. Н.М. Хоми. Львів: “Новий Світ–2000”. 2016. Т. 2. 535

154. Пономаренко Г. О. Управління у сфері забезпечення внутрішньої безпеки держави: адміністративно-правові засади: монографія. Харків: Вид. СПД ФО Вапнярчук Н.М., 2007. 448 с.

155. Пономаренко В. С., Клебанова Т. С., Чернова Н. Л. Экономическая безопасность региона: анализ, оценка, прогнозирование. Харьков: ИД «ИНЖЭК», 2004. 144 с.

156. Подоляка А. М. Правове регулювання охорони громадського порядку: монографія. Харків: Золота миля, 2008. 352 с.

157. Поздняков А. І. Система основних понять теорії національної безпеки з позицій ціннісного (аксіологічного) підходу. Безпека у XXI столітті. Одеса, 2006.

158. Помаза-Пономаренко А. Л. Напрями та методологія формування національної безпеки в регіональних умовах. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2015. № 2. С. 194–199. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/vamcudu\\_2015\\_2\\_29](http://nbuv.gov.ua/UJRN/vamcudu_2015_2_29) (дата звернення: 16.12.2025 р.).

159. Полторак С. Т. Механізми державного управління реформування Збройних сил . Інвестиції. практика та досвід. 2017. №11 С. 100–102.

160. Полторак С. Т. Місце та роль держави в управлінні військово-промисловим комплексом . Інвестиції. практика та досвід. 2017. №12 С. 108–109.

161. Полторак С. Т. Механізми і напрями реформування української армії . Державне управління у сфері цивільного захисту: наука, освіта, практика: всеукр. наук.-практ. конф., 28–29 квітня 2016 р. Х., 2016. С. 135–136.

162. Про Збройні Сили України. Закон України від 6 грудня 1991 р. (зі змінами). URL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1934-12> (дата звернення: 16.12.2025 р.).

163. Про Концепцію (основи державної політики) національної безпеки України. Постанова Верховної Ради України від 16 січня 1997 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3/97> (дата звернення: 16.12.2025 р.).

164. Про національну безпеку України. Закон України від 21 червня 2018 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19#n355> (дата звернення: 16.12.2025 р.).

165. Про Національну гвардію України. Закон України від 13 березня 2014 р. (зі змінами). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/876-18> (дата звернення: 07.03.2026 р.).

166. Про Національну поліцію. Закон України від 2 липня 2015 р. (зі змінами). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/580-19> (дата звернення: 07.03.2026 р.).

167. Про оборону України. Закон України від 6 грудня 1991 р. (з поправками). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1932-12> (дата звернення: 07.03.2026 р.).

168. Про основи національної безпеки України. Закон України від 19 червня 2003 р. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/964-15> (дата звернення: 07.03.2026 р.).

169. Про Основні напрями зовнішньої політики України. Постанова Верховної Ради України від 2 липня 1993 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3360-12> (дата звернення: 07.03.2026 р.).

170. Про Раду національної безпеки і оборони України. Закон України від 5 березня 1998 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/183/98> (дата звернення: 07.03.2026 р.).

171. Про організацію планування в секторі безпеки і оборони України. Рішення ради національної безпеки і оборони від 16 травня 2019 року. Рада національної безпеки і оборони України: Рішення від 16 травня 2019 року. Введено в дію Указом Президента України від 16 травня 2019 року № 225/2019.

172. Про Службу безпеки України. Закон України від 25 березня 1992 р. (зі змінами). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2229-12> (дата звернення: 07.03.2026 р.).

173. Про Стратегію сталого розвитку “Україна – 2030”. Указ Президента України від 12 січня 2015 р. URL: <https://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/5/2015> (дата звернення: 12.03.2026 р.).

174. Про участь громадян в охороні громадського порядку і державного кордону: Закон України від 22 червня 2000 р. // Відомості Верховної Ради України. 2000. — № 40. — Ст. 338.

175. Пилипчук В.Г. Еволюція наукових поглядів стосовно поняття “державна безпека”. Стратегічна панорама. 2006. № 2. С.17-21.

176. Проценко І. Деякі питання забезпечення національної економічної безпеки України. *Українське право*. 2003. № 1. С. 213–218.

177. Радченко О. Україна в пошуках аксіологічного підґрунтя національної ідеї. *Актуальні проблеми державного управління: зб. наук. пр. ОРІНАДУ*, 2008. Вип. 3 (35). С. 48–54.

178. Решук К., Лукашова С. Від 15 мільйонів загиблих від коронавірусу. Як виглядають прогнози вчених. *Українська правда*. 2020 р. 17 березня. URL: <https://www.pravda.com.ua/rus/articles/2020/03/17/7243880>.

179. Рижкова С. Реалізація прав громадян в охороні громадського порядку. URL.: <https://sheriffua.org/news/analitichni-statti/realizatsija-prav-gromadjan-v-ohoroni--gromadskogo-porjadku>.

180. Романовська Ю. А., Урбанович В. А. Видатки на оборону: порівняльний аналіз ситуації в Україні та країнах НАТО. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Вип. 28 – 2. С. 117 – 120.

181. Романюк А. Поліцейська держава. Політична енциклопедія / Редкол.: Ю. Левенець (голова), Ю. Шаповал (заст. голови) та ін. Київ: Парламентське видавництво. 2011. 808 с.

182. Рощенко А. Українське військо — у топ-10 армій Європи та у топ-30 армій світу. URL: <https://www.pravda.com.ua/news/2018/11/5/7197310/>.

183. РНБО розглянула проєкт Стратегії національної безпеки України. URL: <https://www.president.gov.ua/news/rnbo-rozglyanula-proekt-strategiyi-nacionalnoyi-bezpeki-ukra-59321>.

184. Руснак І. С., Хижняк В. В. Національна безпека та підвищення обороноздатності України в контексті нових викликів і загроз. *Стратегічна панорама*. 2015. № 1. С. 12–20.

185. Сайт Міністерства оборони України. Режим доступу: <https://www.mil.gov.ua/>
186. Ситник Г. П. Державне управління у сфері забезпечення національної безпеки України: теорія і практика: автореф. дис. ... д-ра держ. упр. за спец. 25.00.01 – теорія та історія державного управління ; НАДУ при Президентіві України, Київ, 2004. 30 с.
187. Ситник Г. П. Державне управління національною безпекою України: монографія. Київ: Вид-во НАДУ, 2004. 408 с.
188. Ситник Г. П. Державне управління у сфері національної безпеки (концептуальні та організаційно-правові засади). Київ: НАДУ, 2011. 730 с.
189. Ситник Г. П. Державний суверенітет та державні інтереси в контексті забезпечення національної безпеки. *Актуальні проблеми внутрішньої політики*. 2004. № 1. С. 95–102.
190. Ситник Г. П. Методологічні аспекти формування понятійно-категорійного апарату національної безпеки. *Вісн. УАДУ*. 2000. № 2. С. 19-27.
191. Словник термінів та визначень недержавної системи безпеки України / В. В. Крутов, П. Я. Пригунов, М. О. Будаков та ін. Київ: УСПП, 2008. С. 37–38.
192. Смирнов С. М. Шляхи вдосконалення системи управління фінансовою безпекою регіону. *Актуальні проблеми економіки*. 2005. № 2. С. 105–110.
193. Смолянюк В. Ф. Військова могутність України: теоретико-методологічні засади формування і розвитку (політологічний аналіз досвіду 1990-х років): монографія. Київ, Ірпінь: Перун. 2000. 448 с.
194. Смолянюк В. Ф. Національна безпека України: від ескізного проєктування до системного ствердження. *Суспільно-політичні процеси*. Київ: Політія. 2018. С. 330 – 331.
195. Снігова О. Ю. Механізм державного та регіонального управління соціальною безпекою: автореф. дис. ... канд. екон. н.: 08.02.03 ; НАН України ; Ін-т екон. промислов. Донецьк, 2006. 20 с.

196. Смолянюк В.Ф. Системні засади національної безпеки України. *Вісник Національного університету «Юридична академія України імені Ярослава Мудрого»*. 2018. № 2 (37). С.107–123.
197. Семенченко А. І. Стратегічне планування у сфері державного управління національною безпекою: монографія. Київ: Нац. акад. держ. упр. при Президентові України, 2008. 76 с.
198. Семенченко А. І. Методологія стратегічного планування у сфері державного управління забезпеченням національної безпеки України: монографія / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. Київ, 2008. 428 с.
199. Ситник Г. П. Державне управління національною безпекою України: монографія. Київ: Вид-во НАДУ, 2004. 408 с.
200. Ситник Г. П., Абрамов В. І., Шипілова Л. М. Технологія стратегічного планування у сфері національної безпеки: практичні рекомендації / за заг. ред. Г. П. Ситника. Київ: НАДУ, 2013. 48 с.
201. Столбовський А. Нові інформаційні технології та економічна безпека України. *Актуальні проблеми економіки*. 2004. № 8. С. 99–105.
202. Строяновський В. В. Інституціоналізація стратегічного аналізу в процесі державного управління у сфері національної безпеки: монографія. Київ: НАДУ при Президентові України. 2018. 692 с.
203. Стукалін Т. А. Система державного управління у сфері оборони держави та основні напрями її розвитку в контексті реформування сектору безпеки і оборони. Теорія та практика державного управління. 2016. № 2 (53). С. 1 – 8.
204. Судакова О. І. Вплив держави на формування економічної безпеки підприємства. *Наук. вісн. Придніпр. держ. акад. буд-ва та архітектури*. 2007. №11. С. 78–81.
205. Сунгуровський М. В. Методологічний підхід до формування системи національної безпеки України. *Стратегічна панорама*. 2001. № 3-4. С. 43–53.

206. Сурмін Ю. П. Система. Енциклопедія державного управління: у 8 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президентіві України ; наук.-ред. кол.: Ю. В. Ковбасюк (гол.) та ін. Київ: НАДУ, 2011. Т. 2: Методологія державного управління / наук.-ред. кол.: Ю. П. Сурмін (співгол.), П. І. Надолішній (співгол.) та ін. 2011. С. 561–565.

207. Сурмін Ю. Сучасна концепція державного управління: необхідність та методологічні підходи до формування . Державне управління в Україні: реалії та перспективи: зб. наук. пр. / за заг. ред. В.І. Лугового, В.М. Князева. К.: Вид-во НАДУ, 2005. С. 21–29.

208. Сучасні вимірники рівня розвитку структурних та інституціональних характеристик національної та глобальної економік: навч.-метод. посіб. / В.В. Козюк [та ін.]; за ред. В.В. Козюка. 2-ге вид., випр. і доп. Тернопіль: Вектор, 2015. 248 с.

209. Співпраця мж Україною і НАТО у науковій сфері. Програма НАТО «Наука заради миру та безпеки». URL: <https://mon.gov.ua/ua/ministerstvo/diyalnist/mizhnarodna-dilnist/mizhnarodni-naukovi-proekti/nato>

210. Телешун С. О., Баронін., А. С. Політична аналітика, прогнозування та політичні консультації. Київ: Вид. Паливода А. В., 2001. 112 с.

211. Теоретичні основи національної безпеки України: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закладів / О. Дзьобань, О. Соснін. Київ: Освіта України, 2009. 384 с.

212. Теорія держави і права: навч. посіб. / А. М. Колодій та ін. ; за заг. ред. В. В. Копейчикова, С. Л. Лисенкова. Київ: Юрінком Інтер, 2004. 368 с.

213. Тертичка В. Державна політика: аналіз та здійснення в Україні. Київ: Основи, 2002. 750 с.

214. Тимошенко В. Поліцейська держава. Міжнародна поліцейська енциклопедія: у 10 т. / Відп. ред. Ю. І. Римаренко, Ю. Я. Кондратьєв, В. Я.

Тацій, Ю. С. Шемшученко. Київ: Ін Юре. 2003. Т. 1 “Понятійний апарат. Концептуальні підходи. Теорія та практика”. 1232 с.

215. Тихомирова Є. Глобалізм. Політологія: навчальний енциклопедичний словник-довідник / За наук. ред. Н. М. Хоми. Львів: “Новий Світ-2000”. 2014. 779 с.

216. Тоцький С. В. Теоретичні засади державного регулювання економічної безпеки. *Інвестиції: практика та досвід*. 2012. № 22. С. 130–133.

217. Указ Президента України «Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 6 травня 2015 року «Про Стратегію національної безпеки України». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/287/2015#n14>

218. Устав ООН. URL: <http://www.un.org/ru/documents/charter/chapter1.shtml>.

219. Указ Президента України «Про питання військово-технічного співробітництва з іноземними державами, експортного контролю та військово-промислової політики». Режим доступу: <https://zakon.cc/law/document/read/121/99>

220. Франчук В. І. Особливості організації системи економічної безпеки акціонерних товариств в умовах трансформаційної економіки: монографія. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2010. 440 с.

221. Хачатурян Х. В. Переорієнтація державного управління на потреби громадян: нова європейська модель та Україна. *Вісник Київського міжнародного університету. Серія: Міжнародні відносини*, 2009. № 8. URL: <http://www.kyumu.edu.ua/vmv/v/08/khachaturian.htm>

222. Хачатурян Х. Структурні компоненти інноваційного потенціалу державного управління. *Вісник НАДУ*. 2006. № 1. С. 104–110.

223. Хлобистов Є. В. Екологічна безпека у складі національної безпеки держави. *Стратегічна панорама*. 2004. № 1. С. 79–83.

224. Хойнацька Л. Основні проблеми формування нової ідеології національної безпеки сучасної України в умовах російсько-української війни. *Сторінки воєнної історії України*. 2017. Вип. 19. С. 62.

225. Худолій А. О. «Перезавантаження» риторики Б. Обама. *Гілея: науковий вісник*. 2014. Вип. 82. С. 447–452.

226. Хуторний Б. Військово-політичний інструментарій та політичні механізми парирования військових загроз національній безпеці / *Вісник Національного університету цивільного захисту України*. Серія: Державне управління. 2022. Вип. 1 (16) с. 143-150  
URL: <http://vdu-nuczu.net/ua/8-ukr/191-vipusk-1-16-2022>

227. Хуторний Б. Путінцев А. Публічне управління оборонно-промисловим комплексом в рамках інтеграційних процесів військово-технічного співпраці / *Вісник Національного університету цивільного захисту України*. Серія: Державне управління. 2022. Вип. 2 (17) с. 168-176  
URL: <http://vdu-nuczu.net/ua/11-ukr/storinkaavtora/251-putintsev-a-v-khutornij-b-v-publichne-upravlinnya-oboronno-promislovim-kom-pleksom-v-ramkakh-integratsijnikh-protsesiv-vijskovo-tekhnichnoji-spivpratsi>

228. Хуторний Б. Система забезпечення військової безпеки України в умовах трансформації зовнішніх та внутрішніх загроз. / *Інвестиції: практика та досвід* №8 2023 с. 232-236 URL: <https://www.nauka.com.ua/index.php/investplan/article/view/1390>

229. Хуторний Б. Інноваційно-технологічна діяльність у рамках концепції національної та міжнародної безпеки / *Державне управління удосконалення та розвиток* №5 2023 URL: <https://nauka.com.ua/index.php/dy/article/view/1540>

230. Цветков В. Державне управління: теорія, методологія, практика. *Вісник Академії правових наук України*. 2003. № 2–3. С. 254–272.

231. Чупрій Л. В. Політика національної безпеки Української держави в гуманітарній сфері: монографія. Київ: МастерПринт. 2015. 508 с.

232. Шевченко М., Пелих А. Методологічні підходи до оцінювання ефективності функціонування державного механізму реагування на загрози національним інтересам. *Інвестиції: практика та досвід*. 2015. Вип. 13-14. С. 82 – 86.
233. Шевченко М. М., Бондар З. К., Житник О. М. Система критеріїв та показників оцінки ефективності стратегічного планування у сфері національної безпеки. *Інвестиції: практика та досвід*. 2015. Вип. 13 – 14. С. 110 – 114.
234. Шевчук О. В. Зовнішньополітична стратегія адміністрації Б. Обама щодо РФ: завдання та інструменти в умовах «української кризи». *Наукові праці: науково-методичний журнал. Серія: Політологія*. 2014. Вип. 224. Т. 236. С. 105–107.
235. Юськів Х. Актуалізація сепаратизму як безпекової загрози у Центральній-Східній Європі. *Вісник Львівського університету. Серія “Міжнародні відносини”*. 2017. № 43. С. 134 – 139.
236. Явір В. А. Основні прояви сепаратизму в сучасній Україні. *Держава і право*. Вип. 64. С. 391 – 397.
237. Adelman, C., Spantchak, Y. Foundations and private actors/ International Development: Ideas, Experience, and Prospects. 2014. P. 797-812.
238. Ahmed S., Bick A. Trump’s national security strategy. A New Brand of Mercantilism?: Carnegie Endowment for International Peace, 2017. 32 p.
239. Aksoy, D., Carter, D.B. Electoral Institutions and the Emergence of terrorist Groups// *British Journal of Political Science*. Forthcoming, 2014. Vol. 44. Issue 01. P. 181-204.
240. Antonyuk N., Malskyu M. Russia’s hybrid warfare against Ukraine in the context of european security. *Visnyk of the Lviv University. Series International Relations*. 2016. Issue 38. P. 23 – 42.
241. Armstrong J. Scott. Strategic planning and forecasting fundamentals. URL: <http://www.forecastingprinciples.com/files/strategicplanning.pdf> (дата звернення: 12.03.2026 р.).).

242. Ariely, G. Globalization, Immigration and National Identity: How the Level of Globalization Affects the Relations between Nationalism, Constructive Patriotism and Attitudes toward Immigrants?// Group Processes & Intergroup relations. 2012. Vol. 15. No.4. P. 539-557.

243. Avtsinova, G. I., Khalbaeva, A. M., Martynova, M. Y., Nesterchuk, O. A., Supryaga, I.A., Yudaev, V. V. Migration and public security: problem field of research // Biosciences biotechnology research Asia, vol.12, No 1, 2015, p. 961-964.

244. Avtsinova G. I., Orlova I.V., Ilicheva L.E., Kuzmenco G.N. Vartynova M.Y. Public control as instrument of realization and protection the interests of citizens// Biosciences biotechnology research Asia, vol.12, No 1, 2015, p. 947-953.

245. Brezina C. Public security in an age of terrorism / The Rosen Publishing Group, NY. 2008. 74 p.

246. Bugriy M. Ukraine's New Concept Paper on Security and Defense Reform. 2016. Eurasia Daily Monitor. Volume: 13 Issue: 79.

247. Charfi M. European Response to Security Threats: Limitations and An Alternative. URL: <https://www.e-ir.info/2016/01/16/european-response-to-security-threats-limitations-and-an-alternative/> (дата звернення: 12.03.2026 р.).

248. China\_State\_Security\_Law\_2015. URL: <https://docs.google.com/viewerng/viewer?url>.

249. Chebankova, E. Civil Society in Putin's Russia / BASSEES/ Routledge series Russian and East European Studies.2013. 87 p.

250. Cingranelli, D., Filippov, M. Electoral Rules and Incentives to Protect Human Rights// The Journal of Politics. 2010. Vol. 72. No. 1. P. 243-257.

251. Donald Trump's Speech At World Economic Forum In Davos: Highlights // NDTV. 2018. 26 January. URL: <https://www.ndtv.com/world-news/donald-trumps-speech-at-world-economicforum-in-davos-in-switzerland-highlights-1805071>(дата звернення 20.03.2020 р.).

252. D'Souza, A.E., Kaufmann, D. Who Bribes in Public Contracting and Why: Worldwide Evidence from Firms/ SSRN Working Paper. 2011. 256 p.
253. Despotis, D.K. A Reassessment of the Human development Index Via Data Envelopment Analysis// The Journal of the Operational Research Society. 2005. Vol. 56. No. 8. P. 969-980.
254. Elkins, Z. Diffusion and the Constitutionalization of Europe // Comparative Political Studies.2010. Vol. 43. No. 8. P. 969-999.
255. Faith, M. Perceptions of Links Between Quality of Life Areas: Implications for Measurement and Practice// Social Indicators Research. 2012. Vol. 106. No. 1. P. 95-107.
256. Forrest, V. Morgerson III, Van Amburg D., Mithas, S. Misplaced Trust? Exploring the Structure of the E-Government-Citizen Trust Relationship // Journal of Public Administration Research and Theory: J-PART. 2011. Vol. 21. No. 2. P. 257-283.
257. Fragile States Index 2014. URL: <http://ffp.statesindex.org>.
258. Freedom in the World 2014. URL: <https://freedomhouse.org/report/freedom-world/freedom-world2014#.VNPvGyw>.
259. Gulati, G.J., Yates, D.J., Williams , C.B. Understanding the Impact of Political Structure, Governance and Public Policy on E-Government // 214 Proceedings of the Annual Hawaii International Conference on System Sciences. 2011. P. 2541-2550.
260. Haftendorn H. The security puzzle: Theory-building and discipline-building in international security. *Intern, studies quart*. Beverly Hills, 1991. Vol. 35. № 1. P.4.
261. Huntington S. The Common Defense: Strategic Programs in National Politics. N.Y.: Columbia University Press, 1961P. 37.
262. Kalmarzi, H.S., Nademi, Y., Zare, E., Shourkand, H.D. Trust, Freedom, Governance and Social Capital: A cross Seation Analysis// Australian Journal of Basic and Applied Sciences. 2011. Vol. 5. No.9. P. 1928-1932.

263. Knorr K. National Security Studies: Scope and Structure of the Field II F. Trager and P. Kronenberg. National Security and American Society: Theory, Process and Policy. Lawrence: University of Kansas Press, 1973. P. 5–6.

264. Lautour V.J. Strategic Planning and Forecasting. URL: <https://www.researchgate.net/publication/326373934> (дата звернення: 12.03.2026 р.).

265. Lee, Ch.-P., Chang, K., Stokes, B.F. Testing the Development and Diffusion of E-Government and E-Democracy: A Global Perspective// Public Administration Review. 2011. Vol. 71. No.3 P. 444-454.

266. Mahler, V.A. Electoral Turnout and Income Redistribution by the State: A Cross-National Analysis of the Developed Democracies// European Journal of Political Research. 2008. Vol. 47. No. 2. P. 161-183.