

РЕФОРМУВАННЯ ТА ПЕРЕОРІЄНТАЦІЯ ОБОРОННИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ НА СПІВРОБІТНИЦТВО З КОМПАНІЯМИ КРАЇН НАТО ТА ЄС

В.П. Горбулін, В.С. Шеховцов, А.І. Шевцов

Наведено результати аналізу нових доктринальних документів – «Стратегії національної безпеки», «Военної доктрини», «Концепції розвитку сектору безпеки та оборони України». Показано, що їх основні положення відповідають державному завданню з переорієнтації діяльності ОПК на співробітництво з компаніями країн НАТО і ЄС. Відзначено, що державні рішення, прийняті в інтересах виконання цього завдання, сприятимуть прискоренню реформування та розвитку ОПК. Так, удосконалення структури Департаменту стратегічного розвитку сектору оборони та безпеки МЕРТ України покращить координацію діяльності у сфері управління військово-технічною політикою та міжнародним військово-технічним співробітництвом. Виконання затвердженої Державної цільової програми реформування ОПК на період до 2021 року забезпечить фінансове оздоровлення провідних організацій і підприємств та впровадження заходів з інтеграції наукових організацій та промислових структур. Прийняті «Основні показники Державного оборонного замовлення на 2017 рік і 2018–2019 роки» створять умови для рівномірного фінансового забезпечення підприємств ОПК. Підкреслено необхідність змін у підходах до розвитку державно-приватного партнерства та підвищення ефективності впровадження наукових розробок НАНУ в оборонно-промисловій сфері. Запропоновані об'єднання у формі п'яти кластерів (авіаційного, бронетанкового, суднобудівного, високоточного озброєння та зв'язку) посилять конкурентоспроможність і ефективність діяльності ОПК. Зазначено, що кластеризація ОПК – масштабне завдання, вирішення якого потребуватиме тривалого часу, а реалізація заходів щодо його скорочення потребуватиме прийняття складних рішень щодо оптимізації робіт, створення кластерів і введення їх у дію. Наведено пропозиції, реалізація яких сприятиме прискоренню реформування та розвитку ОПК.

Ключові слова: оборонно-промисловий комплекс, оборонне замовлення, кластери, інвестиційна платформа, озброєння, боеприпаси, інноваційна складова.

Горбулін Володимир Павлович –

доктор технічних наук, професор, академік НАН України, директор Національного інституту стратегічних досліджень

Шеховцов Володимир Степанович –

доктор технічних наук, старший науковий співробітник, завідувач відділу Регіонального філіалу Національного інституту стратегічних досліджень у м. Дніпрі

Шевцов Анатолій Іванович –

доктор технічних наук, професор, директор Регіонального філіалу Національного інституту стратегічних досліджень у м. Дніпрі

REFORM AND REORIENTATION OF UKRAINE'S DEFENSE ENTERPRISES TO COOPERATION WITH COMPANIES FROM NATO AND EU COUNTRIES

The results of analyzing the new doctrine documents – "National Security Strategy", "Military Doctrine", and "Concept for the Development of the Security and Defense Sector of Ukraine" – are given. It is shown that their basic principles correspond to the national task of reorienting the military-industrial complex activities to cooperate with companies from NATO and EU countries. It is noted that governmental decisions made to fulfill this task will facilitate the reforming and development of the military-industrial complex. Improvement of structure of the Department of the Strategic Development of the Security and Defense Sector of Ministry of Economic Development and Trade of Ukraine will increase the management coordination in military and industrial politics as well as international military and industrial cooperation. Realization of the approved State program for reforming the military-industrial complex until 2021 will ensure the financial recovery of the leading companies and enterprises and integration of scientific organizations and industrial complexes. The approved main indicators of state defense orders for 2017 and 2018–2019 will provide even funding for the companies of the military-industrial complex. It is emphasized that changes in approach to the development of national and private partnership as well as increase of efficient implementation of NASU scientific findings to the defense and industrial sphere are required. It is offered to unite five clusters – aviation, armored vehicles, shipbuilding, highly accurate weaponry and communications – to increase competitiveness and efficiency of the military-industrial complex activities. It is noted that clustering the military-industrial complex is an extensive task, which will take a long time to accomplish and will require making reduction measures and complex decisions to optimize the activities, form clusters, and implement them. The suggestions of how to facilitate and speed up the reforming and development of the military-industrial complex are given.

Keywords: military-industrial complex, defense order, clusters, investment platform, armament, ammunition, innovative component.

В умовах воєнної агресії Росії проти України невідкладними стратегічними завданнями є нарощування постачань вітчизняною оборонною промисловістю озброєння і військової техніки (ОВТ) до Збройних Сил України (ЗСУ) та інших військових формувань, а також прискорення реформування оборонно-промислового комплексу (ОПК). В оновлених доктринальних документах – Стратегії національної безпеки України, Воєнній доктрині, Концепції розвитку сектору безпеки і оборони України – вимогам і пріоритетним напрямкам щодо вирішення завдання реформування ОПК приділено значну увагу¹. Основні положення ухваленого в 2016 р. Стратегічного оборонного бюлетеня спрямовано саме на практичну реалізацію його виконання. Дослідженню можливих

напрямів вирішення цього завдання присвячено численні науково-технічні та науково-економічні праці науковців і експертів [1–3; 5–7].

Основним державним документом, відповідно до якого має проводитися перебудова оборонної промисловості, є Державна цільова програма реформування і розвитку ОПК. Ще два роки тому активно обговорювалося питання доцільності розробки цієї програми на період до 2020 р. з урахуванням Державної цільової програми розвитку озброєнь і військової техніки. Концепцією розвитку сектору безпеки і оборони України, затвердженою Указом Президента України від 14 березня 2016 р. № 92/2016, було передбачено (п. 4.2) узгодження, збалансування та синхронізацію в часі «...завдань Державної цільової програми розвитку ОВТ з Державною цільовою програмою реформування і розвитку ОПК...» Такий підхід в умовах війни України з Росією мав сенс: створювалася можливість невідкладного проведення заходів із модернізації технологічної та виробничої бази оборонних підприємств, насамперед в інтересах створення та постачання ОВТ до Збройних Сил України.

У червні 2015 р. від представників Міністерства економічного розвитку України (МЕРТ) пролунала оптимістична заява, що в серпні цього ж року країна матиме одночасно проекти двох згаданих програм. Було підкреслено, що важливим чинником у подальшому узгодженні цих документів має стати вимога, згідно з якою Державна цільова програма з розвитку ОВТ на період до 2020 року не виходила б за межі цільових показників держбюджету і щоб обидві програми (і з ОВТ, і з ОПК) були узгоджені між собою.

¹ У Стратегії національної безпеки України (Указ Президента України від 26 травня 2015 р. № 287/2015, п. 4.3) з метою трансформації ОПК передбачається «...модернізація і випереджаючий розвиток ОПК, нарощування його виробничих можливостей, імпортозаміщення та збільшення власного виробництва критичних комплектуючих і матеріалів». Воєнною доктриною України (Указ Президента України від 24 вересня 2015 р. № 555/2015, розділ III, п. 7) одним із завдань воєнної політики визнано необхідність «...підвищення спроможності вітчизняного ОПК за рахунок впровадження новітніх технологій та використання можливостей військово-технічного співробітництва...» Відповідно до Концепції розвитку сектору безпеки і оборони України (Указ Президента України від 4 березня 2016 р. № 92/2016, п. 3.15) основною метою розвитку ОПК є «...створення умов для виведення оборонно-промислового комплексу на якісно новий рівень виробництва ОВТ...» У документах значну увагу також приділено розробці ОВТ за стандартами НАТО та розширенню співробітництва підприємств ОПК з оборонними компаніями країн Альянсу.

У січні 2016 р. Кабінетом Міністрів України було схвалено Концепцію Державної цільової програми реформування та розвитку ОПК на період до 2020 року, а Державну цільову оборонну програму розвитку ОВТ на період до 2020 року Уряд України затвердив своєю постановою від 30 березня 2016 р. № 284-6.

Ураховуючи доцільність прискорення розробки та узгодження Державної цільової програми реформування й розвитку ОПК на період до 2020 року рішенням РНБОУ від 20 травня 2016 р. «Про заходи з розвитку оборонно-промислового комплексу» було передбачено її затвердження протягом місяця, однак це рішення було затверджено Указом Президента України від 2 серпня 2016 р. № 323/2016.

Виконання державної цільової програми після її затвердження передбачає виділення бюджетних коштів на її реалізацію. Через обмежені можливості фінансування узгодження і затвердження Державної цільової програми реформування і розвитку ОПК на період до 2020 року було перенесено на 2017 р., як і виконання Рішення РНБОУ від 20 травня 2016 р.

Створення сприятливих умов для реформування ОПК

Важливим напрямом сприяння ефективності реформування ОПК є удосконалення структури керівних органів. Наказом МЕРТ України від 8 серпня 2016 р. № 1297 змінено структуру Департаменту стратегічного розвитку сектору безпеки і оборони шляхом уведення до його складу двох нових підрозділів:

- управління військово-технічною політикою, з відділами: державного оборонного замовлення; управління оборонно-промисловим комплексом; політики розвитку ОВТ та сектором політики імпортозаміщення;
- управління міжнародного військового співробітництва, з відділами: супроводження військово-технічних програм; співробітництва з НАТО та секторами спеціальної інформації та державного експортного контролю.

Для вдосконалення структури РНБОУ до її складу включено три нові служби: з питань внутрішньої безпеки, координації діяльності органів виконавчої влади у сфері національної безпеки та мобілізації і розвитку інформаційних технологій.

24 травня 2017 р. Урядом України затверджено Державну цільову програму реформування і розвитку ОПК на період до 2021 року. Цим документом передбачається оптимізація складових процесу управління ОПК, створення нормативно-правового забезпечення розвитку

міжнародного співробітництва, фінансове оздоровлення організацій і підприємств, оновлення існуючих і створення нових виробництв, заходи з інтеграції науки та промислових структур.

Ухвалено Державну цільову програму створення і освоєння виробництва боєприпасів та продуктів спеціальної хімії на період до 2021 року. В умовах проведення антитерористичної операції (АТО) своєчасне постачання боєприпасів до Збройних Сил України, інших військових формувань є одним із ключових стратегічних завдань. Оскільки в цій сфері вже склалася напружена ситуація [8], реалізація програми дозволить компенсувати втрати боєприпасних виробництв на Донбасі, уникнути залежності країни від поставок з інших держав та сприятиме підвищенню обороноздатності України.

Прийнято «Основні показники Державного оборонного замовлення на 2017 рік і 2018–2019 роки». Планування державного оборонного замовлення (ДОЗ) на трирічний період забезпечуватиме прогнозовані витрати державного бюджету на оборонні потреби, створюватиме умови для рівномірного завантаження підприємств ОПК та сталого розвитку їх виробничих потужностей. Серед пріоритетів – створення сучасних ракетних і артилерійських – систем, броньованих ракетних катерів, безпілотних літальних апаратів, засобів радіоелектронної боротьби і радіолокації, сучасних засобів зв'язку й управління, комплексів розвідки для артилерійських підрозділів, засобів спостереження, прицілювання та нічного бачення. Планується також модернізація літаків, гелікоптерів та іншої військової техніки. Прогнозується, що виконання трирічного ДОЗ буде забезпечено щонайменше на 81 %.

Затверджено Річну національну програму на 2017 рік під егідою Комісії Україна – НАТО. Програмою передбачається розвиток ОПК з метою оснащення ЗСУ інших військових формувань високоефективними ОВТ, поступовий перехід на виробництво комплектуючих і запасних частин до ОВТ з урахуванням стандартів НАТО в контексті заходів щодо імпортозаміщення, а також планова заміна успадкованих від Радянського Союзу озброєння та військової техніки на сучасні, вироблені, зокрема, у міжнародній кооперації.

Схвалено та внесено на розгляд до Верховної Ради України законопроект «Про військово-технічне співробітництво», в якому закріплено основний зміст, мету та принципи державної політики у сфері ВТС, а також урегульовано взаємовідносини органів центральної влади в цій сфері. Розроблено законопроект «Про створення та виробництво озброєння, військової та спеціальної техніки», обговорення якого триває.

Відповідно до прийнятого рішення передоплата спеціального обладнання та устаткування, необхідного для розроблення і виготовлення озброєння, здійснюватиметься у термін до одного року, що уможливить забезпечення сприятливих умов для виконання державних контрактів з оборонного замовлення та збільшить обсяги виробництва сучасних зразків продукції військового призначення.

Затверджено прогресивну технологію формування ціни на оборонну продукцію. Створено сприятливі умови для отримання підприємствами кредитів під державні гарантії. Обсяг коштів за цим напрямом у 2017 р. збільшено до 7 млрд грн. У минулому році на ці потреби було виділено 3,5 млрд грн.

Зменшено норму відрахування до державного бюджету з 75 до 35 % чистого прибутку для підприємств ДК «Укроборонпром», що сприятиме збільшенню обсягів фінансування для модернізації й оновлення їх виробничих потужностей.

Для більш ефективного використання потенціалу приватних оборонних підприємств створено ГО «Ліга оборонних підприємств України». Після підписання між ДК «Укроборонпром» та цією громадською організацією «Меморандуму про співпрацю» кількість підприємств, залучених до виробництва озброєнь і військової техніки, зросла до 558 (134 підприємства ДК «Укроборонпром»), 30 підприємств «Ліги» та 394 підприємства, що залучені в рамках імпортозаміщення).

Варто зазначити, що для ефективної реалізації потенціалу недержавного сектору національної економіки потрібні суттєві зміни в розвитку державно-приватного партнерства у сфері оборонної промисловості та у вирішенні існуючих тут проблем. Серед найважливіших – знаходження взаєморозуміння та компромісів з державою у питаннях гарантування інвестицій, ринків збуту, ціноутворення, випробування товарів військового призначення, захисту інтелектуальної власності, роялті тощо.

Новітні технології та науково-технічні розробки – основа реформування оборонної галузі

Окремо варто зупинитися на доцільності впровадження новітніх технологій і передових науково-технічних розробок, що потребує *залучення до сучасних розробок інститутів Національної академії наук України (НАНУ)*².

² За матеріалами виступу В.П. Горбуліна на спільному засіданні Воєнно-наукової ради ЗСУ та НАНУ, що відбулося 7 липня 2017 р.

За 26 років незалежності України в державі була зруйнована система організації робіт із розробки та виробництва сучасного озброєння, яка передбачала активну участь наукових установ НАНУ. У 2014 р. у зв'язку з подіями в Криму та на сході України загострилась проблема поновлення власного виробництва озброєнь, засобів збору розвідінформації, захищеного зв'язку, оснащення учасників бойових дій та інших військових формувань високотехнологічними ОВТ.

Розв'язання цих завдань потребує залучення до спільних розробок установ НАНУ, оборонних підприємств та замовників – Міністерства оборони України (МОУ) та Генерального штабу ЗСУ.

У жовтні 2014 р. Академія підготувала перелік перспективних розробок за кількома напрямками, але ці пропозиції не були враховані в оборонному замовленні. Відтак у 2015 р. було запропоновано Цільову науково-технічну програму НАНУ, яка фінансувалась за рахунок скорочення інших програм Академії та зменшення фонду зарплати інститутів. Усього протягом 2015–2017 рр. виконано робіт в обсязі 94 млн грн з упровадженням конкурсного відбору проєктів.

Зовнішню експертизу наданих на конкурс проєктів цієї цільової програми здійснюють Центральний науково-дослідний інститут озброєння і військової техніки ЗСУ, Секція прикладних проблем при Президії НАНУ та ДК «Укроборонпром». Остаточні підсумки конкурсу підбиває Координаційна рада програми, до складу якої входять також представники РНБОУ, МОУ, СБУ, МВС та Мінекономрозвитку.

На сьогодні Цільова науково-технічна програма НАНУ налічує 64 проєкти, з яких 26 – уже завершено, 16 – будуть завершені в 2017 р., 22 нових проєкти будуть завершені через 1–2 роки.

Питання про стан та перспективи використання наукових розробок НАН України в інтересах розвитку озброєння і військової техніки розглядалося 30 листопада 2016 р. на черговому засіданні Міжвідомчої комісії РНБОУ з питань ОПК. За результатами засідання підписано спільне рішення.

З огляду на проблеми, які розглядалися під час засідання, НАНУ внесла пропозиції, а саме:

- забезпечити реалізацію наукового потенціалу інститутів НАНУ, наукових установ МОУ, ЗСУ та потенціалу вітчизняної оборонної промисловості;
- раціонально використовувати фінансові ресурси, які виділяються з державного бюджету на розвиток озброєння та військової техніки;

- прискорити процес розробки та організації серійного виробництва ОВТ;
- об'єднати ресурси та ефективно їх використовувати для проведення спільних наукових і науково-технічних досліджень.

З метою забезпечення успішної співпраці основних суб'єктів, які залучені до процесу створення продукції воєнного призначення, доцільно підписати Угоду про співробітництво між Генеральним штабом та Міністерством оборони України, науковими установами НАНУ, які є виконавцями цільової державної програми, Мінекономрозвитку та ДК «Укроборонпром». Учасники Угоди про співробітництво діють у межах повноважень, наділених чинним законодавством.

Механізм співробітництва має передбачати вибір (або уточнення) перспективних тем наукових робіт за результатами спільного обговорення за участі всіх суб'єктів співробітництва. Обговоренню підлягають як теми, що фінансуються з бюджету МОУ, так і теми, що фінансуються з бюджету Національної академії наук.

Інвестиційна платформа розвитку інновацій.

У будь-якій оборонній галузі первинними є технології, мотивація та ресурси. Провідні компанії країн НАТО і ЄС давно навчилися перемагати технологічно. У США основним провідником новітніх технологій є Агентство передових оборонних дослідницьких проектів (*DARPA*), підпорядковане Міністерству оборони. Саме тут свого часу були розроблені *ARPANET*, що згодом трансформувалося в Інтернет, технологія «стелс», радіолокаційні станції, прилади нічного бачення без охолодження, наземний телескоп для проведення космічної розвідки армією США та ін. На порядку денному – розроблення проекту *ALASA*, метою якого є спрощення запуску супутників у космос, створення бойових безпілотників нового типу, здатних працювати в групах (у кожній з яких сотні одиниць) та ін.

Ефективність співробітництва ОПК України з іноземними компаніями залежатиме від своєчасної організації структур зі створення та впровадження новітніх технологій. У цьому контексті слід відзначити доцільність створення ДК «Укроборонпром» інвестиційної платформи розвитку інновацій (*UkrARPA*) для об'єднання експертів з оборонних технологій, розробників, авторів ідей і стартапів, представників інвестиційних фондів і силових відомств. Опрацювання політичних, експертних та ресурсних питань, пов'язаних зі створенням такої платформи, спричинило зміну її назви – із *UkrARPA* на *GARDA* (*Government Advant Research Development Agency*). Тобто нині – це Державне агентство передових дослідницьких проектів. Агентство фінансуватиметься

з Державного бюджету України. Обсяги фінансування затверджуватимуться Верховною Радою України, Президентом України, Міністром оборони та Міністром економіки. Обсяг бюджету залежатиме від кількості затверджених дослідницьких проектів. Планується, що *GARDA* розпочне працювати на початку 2018 р.

Можна очікувати впровадження мережевого принципу роботи цієї платформи, що дозволить залучати й координувати діяльність провідних фахівців із будь-якої країни з інтеграції різних можливостей для отримання системного ефекту; забезпечувати прозорий доступ підприємств і компаній до проектного фінансування та венчурних фондів³; створювати технології, які можуть використовуватися як у секторі безпеки і оборони, так і в господарчому секторі економіки, а також сприяти співпраці з різними науково-технічними, технологічними, науково-дослідними інституціями.

Ефективна діяльність платформи потребуватиме впровадження сучасних механізмів співпраці з партнерами, у т. ч. забезпечення балансу інтересів учасників проекту з вирішення питань інтелектуальної власності при виготовленні зразків продукції.

Структура Hi-Tech Office Ukraine. У сфері телекомунікацій та інформаційних технологій національними мобільними операторами «Київстар», *Vodafone* та аутсорсинговою компанією *EPAM*⁴ у серпні 2016 р. засновано високотехнологічну структуру *Hi-Tech Office Ukraine*. Основне її завдання – підтримка на початкових стадіях ідей та стартапів⁵, у які інвестори чи інвестиційні фонди ще не готові вкладати кошти. Серед інших завдань – стимулювання та впровадження інновацій і технологій у виробництві високотехнологічного обладнання. Представники інших іноземних ІТ-компаній вивчають можливості приєднання до *Hi-Tech Office Ukraine*. Серед них – *Microsoft, Oracle, Intel, Hewlett-Packard, Cisco*. Використання структури *Hi-Tech Office* у сфері створення високотехнологічного обладнання для експериментальних

³ *Венчурний фонд* – корпоративний або пайовий недержавний інвестиційний фонд, активи якого більше як на 50 % складаються з корпоративних прав і цінних паперів, які не котируються на фондових біржах. Фонд здійснює виключно приватне розміщення емітованих ним цінних паперів і здійснює ризиковану інвестиційну стратегію, зокрема інвестиції в інноваційні проекти; *проектне фінансування* – спосіб залучення коштів для фінансування інвестиційних проектів, коли основним забезпеченням наданих кредитів є сам проект.

⁴ Компанія *EPAM* – найбільший постачальник послуг в галузі розробки програмного забезпечення і рішень на території колишнього Радянського Союзу та в Центральній і Східній Європі. Створена в 1993 р., має 17 представництв у 8 країнах світу, у її штаті більше 4 000 висококваліфікованих фахівців.

⁵ *Стартап* – нещодавно створена компанія.

виробництва та виробничих потужностей оборонних підприємств сприятиме прискоренню реформування ОПК.

Інноваційні складові системи реформування ОПК

Інноваційна перебудова оборонної промисловості України базується на виконанні Державної цільової програми реформування та розвитку ОПК на період до 2021 року, реалізації запропонованої ДК «Укроборонпром» нової Стратегії перебудови оборонної промисловості та планах реформування окремих підприємств державної і приватної власності.

Зазначена Стратегія передбачає корпоратизацію організацій і підприємств, впровадження міжнародних стандартів корпоративного управління, залучення міжнародних консалтингових компаній до визначення оптимальних шляхів реформування Концерну та кластеризацію підприємств за галузевою ознакою.

У рамках Стратегії «Укроборонпром» заплановано створення п'яти кластерів⁶ із можливим залученням інших структур та приватних компаній: авіаційного, бронетанкового, суднобудівного, високоточного озброєння та радіолокаційних систем (РАС) і зв'язку.

Розпочато роботи з їх створення. Так, у 2016 р. ДК «Укроборонпром» ініційовано корпоратизацію 5 підприємств: ДП «Антонов», ДП «Завод 410 ЦА», ДП «Чугуївський авіаційний ремонтний завод», ДП «Дослідно-конструкторське бюро авіації загального призначення», ДП «ВО «Карпати». Урядом видано розпорядження щодо корпоратизації ДП «Антонов» та ДП «Завод 410 ЦА». У тому ж році була створена корпорація «Українська авіабудівна компанія», до складу якої ввійшли 8 підприємств ДК «Укроборонпром» (ДП «Антонов», ДП «Запорізьке машинобудівне конструкторське бюро ім. академіка О.Г. Івченка», ДП «ХМЗ «ФЕД», ДП «Харківське агрегатне конструкторське бюро», ПАТ «Завод «Маяк», ДП «Завод 410 ЦА», ДП «Новатор», ПАТ «Український НДІ авіаційної технології») та приватне підприємство ПАТ «ФЕД».

Слід зазначити, що впровадження Стратегії ДК «Укроборонпром» потребуватиме узгодження і затвердження нової моделі державно-приватного

партнерства, правил створення сприятливих умов для формування спільних підприємств з іноземними та вітчизняними приватними партнерами, а також секторальної підтримки і фінансового оздоровлення галузей. Упровадження Стратегії також потребує розгляду й затвердження Верховною Радою України 12 законопроектів, які вже підготовлено⁷.

Наприкінці листопада 2016 р. представниками «Укроборонпрому» проведено «День оборонної промисловості України у штаб-квартирі НАТО». Під час заходу було обговорено зміст нової стратегії реформування й розвитку ОПК та можливість її ефективного використання при вирішенні питань з розширення військово-технічної співпраці кластерів ОПК із західними компаніями НАТО та країнами ЄС.

Переваги та досвід кластеризації. Об'єднання взаємопов'язаних організацій (виробничих підприємств, науково-дослідних інститутів, університетів, бізнесових структур, банківських установ та ін.) – постачальників продукції, комплектуючих, розробників інфраструктури та спеціалізованих послуг, які доповнюють одне одного, у формі кластерів уможливить посилення конкурентоспроможності та ефективності функціонування ОПК в цілому.

Основними завданнями кластеру є його трансформація в державну корпорацію, орієнтовану на розробку новітніх технологій та створення сучасних зразків оборонної продукції в провідних галузях. Кожен кластер при ефективній системі управління і взаємодії та чіткій спеціалізації має забезпечувати кооперацію, налагодження міжнародного співробітництва та інтеграції з провідними іноземними компаніями-партнерами. Кластери мають створити ефективну мережу взаємодії між виробничими підприємствами, бізнес-структурами та наукою, максимально швидко впровадження інновацій в оборонно-промисловій сфері, підвищення конкурентоспроможності оборонної продукції та інтеграцію ОПК в глобальний оборонний ринок відповідно до сучасного тренду технологічної кооперації. Сьогодні більшість країн зацікавлені у створенні новітніх озброєнь у формі тісної співпраці, а не у веденні самостійних розробок.

⁷ Ідеться, зокрема, про такі законопроекти: «Про створення, виробництво озброєнь, військової та спеціальної техніки», прийняття якого забезпечить рівні та прозорі умови для державних та приватних підприємств; «Про оборонно-промисловий комплекс», який визначить вертикаль державного управління ОПК; «Про гарантування прав інвестицій в ОПК України», прийняття якого забезпечить створення позитивного інвестиційного клімату, умови та правила повернення інвестицій, включно з іноземними компаніями; «Про військово-технічне співробітництво», який, зокрема, регламентуватиме правила спільного з іноземними компаніями створення ОБТ, та ін.

⁶ *Кластер* – сконцентрована на певній території група взаємопов'язаних організацій (компаній, підприємств, університетів, науково-дослідних інститутів, банків та ін.) – постачальників продукції, комплектуючих, розробників інфраструктури та спеціалізованих послуг науково-дослідними інститутами та іншими організаціями, які взаємодоповнюють один одного та посилюють як їхню конкурентоспроможність, так і конкурентоспроможність кластеру в цілому.

На сьогодні у форматі кластерів працює більше половини організацій і підприємств США. Частка створеного ними ВВП перевищує 60 %. Ефективним кластером у США можна вважати «Сіліконову долину», що в Каліфорнії, виникнення й розвиток якої пов'язані із зосередженням провідних університетів, фінансових центрів та великих міст в одному регіоні.

Більшість країн ЄС також мають національні програми кластеризації. У них передбачено надання фінансової підтримки розвитку кластерів відповідно до національних пріоритетів у сфері ключових технологій високотехнологічних галузей економіки. Нині в ЄС зареєстровано близько 2 000 кластерів, у яких задіяно 38 % працюючого населення всіх країн ЄС, а 150 із них визнано кластерами світового рівня. Активні програми кластеризації запроваджують, наприклад, скандинавські країни – Данія, Фінляндія, Норвегія, Швеція.

Крім Європи та США, кластеризація економік відбувається й в інших країнах. Зокрема, в Азії – це Китай. Так, у КНР налічується понад 60 кластерів, до їх складу входить близько 30 тис. компаній, у яких працює більше як 3,5 млн співробітників. Щорічні обсяги продажів цих кластерів складають приблизно 1 200 млрд дол. США.

Ризики кластеризації. Першим суттєвим кроком у створенні кластерів є корпоратизація організацій і підприємств. Слід зазначити, що завдяки їй може бути створено сприятливі можливості для залучення до співпраці іноземних інвесторів і компаній. Головне – чи будуть для них цікавими новостворені кластери? Які іноземні компанії і в яких обсягах захочуть спільно виробляти за участю кластерів новітню військову продукцію? Відповіді на ці запитання зумовлюються як умовами співпраці, котрі мають бути запропоновані у відповідних вітчизняних законах, так і особливостями очікуваного переформатування воєно-політичних відносин провідних країн світу.

Кластеризація ОПК – масштабне завдання, вирішення якого потребуватиме тривалого часу. За оцінками експертів, лише корпоратизація організацій і підприємств потребує не менш трьох років, а реалізація заходів із створення ефективно діючих кластерів – ще два-три роки. Скорочення цих термінів потребуватиме прийняття складних рішень щодо оптимізації робіт зі створення кластерів, послідовності введення їх у дію та розробки планів залучення інвесторів і компаній НАТО та ЄС для співпраці з кластерами.

В умовах проведення АТО пріоритет у фінансуванні надаватиметься насамперед реформуванню Збройних Сил України, інших військових формувань та підприємств ОПК з метою своєчасного постачання ними озброєнь і військової техніки

в необхідних обсягах. Не виключено, що в таких умовах може забракнути коштів на виконання Державної цільової програми реформування і розвитку ОПК на період до 2021 року. Це призведе до уповільнення темпів проведення реформ, у т. ч. зі створення ефективно діючих кластерів.

Ураховуючи тривалість процесу кластеризації, невизначеність строку завершення АТО, важливого значення набуває впровадження поточних заходів з підвищення ефективності діяльності ОПК, насамперед із збільшення обсягів поставок озброєнь до Збройних Сил України та інших військових формувань. Це потребує вдосконалення структур управління ОПК, уведення тендерних процедур під час формування державного оборонного замовлення, упровадження досконалішого механізму взаємодії замовників ДООЗ з підприємствами ОПК, підвищення обсягів робіт із впровадження норм і стандартів НАТО у виробництві ОВТ.

У цьому контексті варто зазначити, що виробники ОВТ з інших країн мають вкрай обмежений доступ до оборонних ринків США та країн ЄС. Навіть тоді, коли йдеться про спільні проекти США та країн ЄС, частка останніх досить мала [4]. Якщо час від часу іноземні компанії роблять спроби безпосередньої присутності на оборонному ринку США за допомогою прямих інвестицій, вони наштовхуються на численні перепони⁸. Не можна виключати, що в таких умовах розширення ВТС певний час обмежуватиметься участю колишніх країн Варшавського договору – членів НАТО.

Кластери, що пропонуються, здебільшого розташовані в містах і мають значні земельні ділянки, корпуси та іншу інфраструктуру. Існує ризик того, що за нестабільної економіки України, проблематичності залучення інвесторів та іноземних компаній до співпраці з кластерами⁹ можуть бути створені умови, за яких певні підприємства можуть бути приватизовані, а їхні приміщення та земельні ділянки використовуватимуться в інших цілях.

⁸ Також із необхідністю додержання вимог законів США «Про контроль над експортом зброї», «Про контроль над міжнародним трафіком озброєнь», «Про адміністрування експорту».

⁹ Найбільш підготовленим до співпраці з іноземними компаніями є авіабудівний кластер «Українська авіабудівна корпорація». ДП «Антонов» завершує складання літака Ан-132D, що є першим етапом програми зі створення легкого багатоцільового літака нового покоління. Програма реалізується спільно з КАССТ (Центром наукових досліджень і технологій імені короля Абдулазіза, Королівство Саудівська Аравія). У цьому літаку зовсім не використовуються агрегати російського виробництва. Літак Ан-132D матиме такі характеристики: крейсерська швидкість – до 500 км/год; максимальна висота крейсерського польоту – до 9 000 м; максимальне корисне навантаження – до 9,2 т.

Подальші завдання кластеризації. Оприлюднення ДК «Укроборонпром» нової Стратегії реформування і розвитку оборонної промисловості у Верховній Раді України – перший крок до вирішення масштабних задач реформування оборонної промисловості. У подальшому, з огляду на державну важливість кластеризації та її впливу на обороноздатність України, слід очікувати: формування державної політики підтримки кластеризації в ОПК; прискорення впровадження відповідної законодавчої та нормативно-правової бази; розроблення ефективних механізмів взаємодії промислових підприємств, науково-дослідних організацій, банків, органів державної влади; визначення організацій, відповідальних за формування кластерів, спроможних ефективно співпрацювати з іноземними партнерами; узгодження та схвалення Урядом України нової Стратегії реформування та розвитку ОПК і розроблення для кожного кластеру відповідної Державної цільової програми, кожна з яких має передбачати основні заходи й терміни його створення, основні напрями інноваційного розвитку та обсяги державної фінансової підтримки кластеру.

Важливим чинником у своєчасному виконанні перелічених завдань мають стати додаткові заходи із забезпечення їх щорічного рівномірного фінансування.

Доцільно також розглянути можливість розробки Індикативних планів залучення іноземних інвесторів та іноземних компаній до співпраці з кластерами, а також передбачити в проекті Плану діяльності Національного комітету з промислового розвитку (постанова Кабінету Міністрів України від 11 жовтня 2016 р. № 711¹⁰) завдань щодо розгляду питань із забезпечення формування та впровадження кластерів в оборонно-промисловій сфері.

Висновки та пропозиції

1. Прийняті державні рішення сприятимуть прискоренню реформування та переорієнтації діяльності ОПК на співробітництво з компаніями країн НАТО та ЄС. Серед найбільш важливих рішень – затвердження Державної цільової програми реформування ОПК на період до 2021 року, «Основних показників Державного оборонного замовлення на 2017 і 2018–2019 роки», ухвалення Стратегічного оборонного бюлетеня та Річної національної програми на 2017 рік під егідою Комісії Україна – НАТО.

2. Об'єднання у формі кластерів взаємопов'язаних організацій (виробничих підприємств,

науково-дослідних інститутів, університетів, бізнесових структур, банківських установ та ін.) – постачальників продукції, комплектуючих, розробників інфраструктури та спеціалізованих послуг, які доповнюють одне одного, посилять конкурентоспроможність і ефективність діяльності ОПК у цілому. Ключовим завданням кожного кластеру є його трансформація в корпорацію, орієнтовану на розробку новітніх технологій, створення сучасних зразків оборонної продукції, ефективної мережі взаємодії між учасниками розробки і впровадження продукції та інтеграція ОПК в глобальний оборонний ринок.

3. Упровадження запропонованої ДК «Укроборонпром» Стратегії кластеризації ОПК за галузевою ознакою потребує прискорення створення та запровадження нових досконаліших правил формування спільних державно-приватних підприємств з іноземними партнерами, забезпечення секторальної державної підтримки та фінансового оздоровлення галузей. Створення кластерів ОПК – процес, який може тривати п'ять і більше років. Для реформування ОПК необхідно вирішувати двоєдине державне завдання: упроваджувати заходи зі створення кластерів і одночасно приділяти значну увагу забезпеченню ефективної поточної діяльності ОПК, пов'язаної насамперед із постачанням до Збройних Сил України, інших військових формувань модернізованих і новітніх озброєнь у необхідних обсягах.

4. Для прискорення реформування ОПК доцільно створити Робочу групу за участю фахівців ДК «Укроборонпром», Державного космічного агентства та інших зацікавлених структур для підготовки матеріалів щодо узгодження державної політики підтримки кластеризації ОПК, розроблення й упровадження відповідної законодавчої та нормативно-правової бази, державних цільових програм для кожного кластеру, у яких мають передбачатися завдання й терміни створення відповідних кластерів, основні напрями їх інноваційного розвитку та обсяги державно-фінансової підтримки.

5. Для забезпечення ефективної діяльності приватних підприємств, задіяних у створенні комплектуючих і виробів для оборонних підприємств, необхідно впроваджувати заходи зі створення нових правил державно-приватного партнерства, забезпечення гарантування інвестицій, збалансованого ціноутворення, захисту інтелектуальної власності та роялті.

6. З огляду на важливість своєчасного постачання боєприпасів до Збройних Сил України, інших військових формувань, напружену ситуацію з поставками, доцільно вжити додаткових заходів щодо забезпечення, починаючи з 2017 р., рівномірного фінансування протягом кожного року Державної цільової програми створення і освоєння

¹⁰ Постанова Кабінету Міністрів України «Про утворення Національного комітету з промислового розвитку» від 11 жовтня 2016 р. № 711 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : zakon.rada.gov.ua/laws/show/711-2016-п

виробництва боєприпасів та продукції спеціальної хімії на період до 2021 року.

7. Для забезпечення впровадження наукових розробок інститутів НАНУ в інтересах створення озброєння та військової техніки керуватись рішеннями, прийнятими за результатами обговорення на Спільному засіданні Воєнно-наукової ради Збройних сил України та Національної академії наук України, що відбулося 7 липня 2017 р.

Список використаних джерел

1. Бегма В.М., Мерніков Г.І., Шемаєв В.М., Шевцов А.І., Шеховцов В.С. Відновлення та розвиток оборонної промисловості / за заг. ред. В.К. Горovenка // Світова гібридна війна і український фронт : монографія / за заг. ред. В.П. Горбуліна. – К. : НІСД, 2017. – 496 с. – С. 326–332.
2. Горбулін В.П., Шеховцов В.С., Шевцов А.І. ОПК України: кроки до стабілізації діяльності в умовах гібридної війни // Стратегічна панорама. – 2016. – № 2. – С. 54–62.
3. Горбулін В.П., Шевцов А.І., Шеховцов В.С. та ін. Оборонна і оборонно-промислова політика України в умовах зовнішньополітичних змін і проведення внутрішніх реформ : звіт про НДР. – К. : НІСД, – 2015. – С. 54–56.
4. Горбулін В.П., Шеховцов В.С., Шевцов А.І. Вхідження ОПК України в європейський оборонно-промисловий сектор // Стратегічні пріоритети. – 2015. – № 1 (34). – С. 5–10.
5. Горбулін В.П., Шеховцов В.С. Оборонна політика України в умовах ресурсних обмежень : звіт про НДР. – К. : НІСД, 2014. – С. 81–99.
6. Момот Т.В., Аванесова Н.Е. Оборонно-промисловий комплекс України: пріоритетні напрями реформування в умовах євроінтеграції [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.irbis-nbu.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbu/cgiirbis_64.exe? C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/econrig_2015_5_7.pdf
7. Чепков І. Ключові проблеми у сфері реформування оборонно-промислового комплексу України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.cacds.org.ua/ru/comments/401>
8. С. Полторак: Україна відновить виробництво боєприпасів [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://defence-ua.com/index.php/home-page/2650-poltorak-ukrayina-vidnovyt-vyrobnytstvo-boeyepypasiv>

References

1. Behma, V.M., Mernikov, G.I., Shemaiev, V.M., Shevtsov, A.I., Shehovtsov, V.S., & Horovenko, V.K. (Ed.). (2017). Vidnovlennia ta rozvytok oboronnoi promyslovti [Restoration and development of the defense industry]. *Svitova hibrydna viina: ukrainskyi front – The World Hybrid War: Ukrainian Forefront*. V.P. Horbulin (Ed.). Kyiv: NISD, Pp. 326–332 [in Ukrainian].
2. Horbulin, V.P., Shehovtsov, V.S., & Shevtsov, A.I. (2016). OPK Ukrainy: kroky do stabilizatsii diialnosti v umovakh hibrydnoi viiny [Ukrainian defense complex: steps to stabilize hybrid warfare]. *Stratehichna panorama – Strategic Panorama*, 2, 54–62 [in Ukrainian].
3. Horbulin, V.P., Shevtsov, A.I. & Shehovtsov, V.S. et al. (2015). *Oboronna i oboronno-promyslova polityka Ukrainy v umovakh zovnishnopolitychnykh zmin i provedennia vnutrishnikh reform* [Defense and defense policy of Ukraine in the context of foreign-policy changes and internal reforms]. Kyiv: NISS, Pp. 54–56 [in Ukrainian].
4. Horbulin, V.P., Shehovtsov, V.S., & Shevtsov A.I. (2015). Vkhodzhenia OPK Ukrainy v yevropeyskyi oboronno-promyslovyi sektor [The entry of Ukraine's defense industry into the European defense industry]. *Stratehichni priorytety – Strategic Priorities*, 1 (34), 5–10 [in Ukrainian].
5. Horbulin, V.P., & Shehovtsov, V.S. (2014). *Oboronna polityka Ukrainy v umovakh resursnykh obmezhen* [Ukraine's defense policy in terms of resource constraints]. Kyiv: NISS, Pp. 81–99 [in Ukrainian].
6. Momot, T.V., & Avanesova, N.E. *Oboronno-promyslovyi kompleks Ukrainy: priorytetni napriamy reformuvannia v umovakh yevrointehratsii* [Ukraine's defense and industrial complex: priority areas for reform in european integration]. (n.d.). *irbis-nbu.gov.ua*. Retrieved from http://www.irbis-nbu.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbu/cgiirbis_64.exe? C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/econrig_2015_5_7.pdf [in Ukrainian].
7. Chepkov, I. *Kliuchovi problemy u sferi reformuvannia oboronno-promyslovoho kompleksu Ukrainy* [Key problems in the reform of the defense industrial complex of Ukraine]. (n.d.). *cacds.org.ua*. Retrieved from <http://www.cacds.org.ua/ru/comments/401> [in Ukrainian].
8. S. Poltorak: *Ukraina vidnovyt vyrobnytstvo boiepyrasiv* [Ukraine will resume production of ammunition]. (n.d.). *defence-ua.com*. Retrieved from <https://defence-ua.com/index.php/home-page/2650-poltorak-ukrayina-vidnovyt-vyrobnytstvo-boeyepypasiv> [in Ukrainian].