
УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

УДК 338

Н. Е. Аванесова, к.е.н., доцент,
О. В. Марченко, к.е.н., доцент**ОСНОВНИ АСПЕКТИ ВИРОБНИЧОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА
НА ПРИКЛАДІ ДП "ХАЗ"**

Анотація. У статті розглянуто основні аспекти виробничої діяльності підприємства оборонно-промислового комплексу. Уточнено сутність оборонного підприємства, визначено ключові ознаки, завдання діяльності та виробничі фактори на прикладі державного підприємства "ХАЗ" у сучасних умовах.

Ключові слова: оборонно-промисловий комплекс, оборонне підприємство, виробничі фактори, виробнича діяльність, фінансування.

Н. Э. Аванесова, к.э.н., доцент,
О. В. Марченко, к.э.н., доцент**ОСНОВНЫЕ АСПЕКТЫ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ
НА ПРИМЕРЕ ГП "ХАЗ"**

Аннотация. В статье рассмотрены основные аспекты производственной деятельности предприятия оборонно-промышленного комплекса. Уточнена сущность оборонного предприятия, определены ключевые признаки, задачи деятельности и производственные факторы предприятия на примере ГП "ХАЗ" в современных условиях.

Ключевые слова: оборонно-промышленный комплекс, оборонное предприятие, производственные факторы, производственная деятельность, финансирование.

N. E. Avanesova, candidate of economic sciences , associate professor,
O. V. Marchenko, candidate of economic sciences , associate professor**THE MAIN ASPECTS OF THE PRODUCTION ACTIVITY OF THE ENTERPRISE
ON THE EXAMPLE OF STATE COMPANY "KHARKIV AUTOMOBILE FACTORY"**

Abstract. The main aspects of production activity of the enterprise are examined in the article. The key features and targets of the company on the example of the state company "Kharkiv automobile factory" in modern terms are defined based on the analysis.

Keywords: activities of the company, enterprise, industrial activity, state concern.

Постановка проблеми. Оборонно-промисловий комплекс з утворюючими його підприємствами є тим фундаментом національної безпеки держави, який забезпечує збройні сили потрібним озброєнням, військовою технікою і всім необхідним для виконання покладених на них завдань із забезпечення захисту інтересів держави. Від успішної діяльності оборонних підприємств України залежать ті чи інші рішення щодо нарощування потужностей, розробки нових, модернізації існуючих систем озброєння та військової техніки. З огляду на перебіг воєнно-політичних подій 2014 року, для України підвищення ефективності діяльності кожного оборонного підприємства набуває особливої, стратегічної актуальності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичним і практичним питанням оборонно-промислового сектору економіки України та реструктуризації підприємств оборонно-промислового комплексу присвячено праці таких провідних вчених, як Р. Боднарчук та А. Шевцов [15], В. Борохвостов [7], В. Горбулін та В. Шеховцов [8], О. Сальнікова [13], В. Смірнов, С. Смірнова, О. Кісельов [4], В. Зубарев, М. Луханін, В. Сотник, Ю. Уткін [11] та ін.

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Невирішені частини проблеми. Незважаючи на велику увагу до означених проблем з боку вчених-економістів, ключові аспекти та завдання виробничої діяльності вітчизняних оборонних підприємств висвітлено недостатньо. Також потребує уточнення поняття "оборонне підприємство".

Метою роботи є уточнення сутності підприємства оборонно-промислового сектору та визначення основних аспектів його виробничої діяльності.

Виклад основного матеріалу. До 2010 року ситуація в українському оборонно-промисловому комплексі (ОПК) характеризувалася незбалансованістю структури оборонних виробництв, невеликою завантаженістю виробничих потужностей, низькими темпами оновлення основних виробничих фондів, незначною кількістю функціонуючих за замкнутим технологічним циклом виробництв та мінімальним фінансуванням державного оборонного замовлення.

З метою вдосконалення державного управління в ОПК України та забезпечення структурної перебудови відповідних галузей промисловості, ефективного їх функціонування і розвитку, відповідно до Указу Президента України "Про заходи щодо підвищення ефективності діяльності оборонно-промислового комплексу України" [5] та Постанови Кабінету Міністрів України про утворення Державного концерну "Укроборонпром" [3] було створено Державний концерн "Укроборонпром" як об'єднання багатопрофільних підприємств різних галузей оборонної промисловості України. До складу концерну увійшли 134 державні підприємства, які провадять господарську діяльність у сфері розроблення, виготовлення, реалізації, ремонту, модернізації та утилізації озброєння, військової і спеціальної техніки та боєприпасів і беруть участь у військово-технічному співробітництві з іноземними державами.

Для забезпечення прийняття оптимальних кваліфікованих рішень за окремими напрямками діяльності в Концерні реалізується концепція дивізійної структури управління. Зазначена концепція прийнята з урахуванням сучасних тенденцій теорії та практики менеджменту. Її суть полягає у відокремленні стратегічних і оперативних цілей від вирішення оперативних галузевих завдань. Дивізійний принцип має забезпечити управлінську і господарську автономізацію галузей, делегування частини управлінських повноважень керівникам дивізіонів.

За Концерном залишаються функції стратегічного планування, взаємодії з органами державної влади, координації діяльності дивізіонів. Такий підхід дозволить топ-менеджменту Концерну зосередити свою діяльність на стратегічних рішеннях та довготермінових програмах розвитку ОПК [10].

Державний концерн "Укроборонпром" є уповноваженим суб'єктом господарювання з управління об'єктами державної власності в оборонно-промисловому комплексі, відповідно до Закону "Про особливості управління об'єктами державної власності в оборонно-промисловому комплексі" [1].

Юридичний статус та Статут концерну "Укроборонпром" затверджено постановою Кабінету Міністрів України "Деякі питання Державного концерну "Укроборонпром" [4]. Відповідно до Статуту "Укроборонпрому", функції з управління Концерном та контроль за його діяльністю здійснює Кабінет Міністрів України, водночас учасники Концерну не перебувають в управлінні органів виконавчої влади [1, ст. 4].

Формування Концерну створило умови для організації в ОПК єдиного інноваційного циклу "дослідження – розробка - серійне виробництво - споживання (реалізація) - сервісне обслуговування - утилізація". Доцільність об'єднання в одній управлінській структурі наукових, експериментальних, виробничих підприємств та спекекспортерів підтверджується тим позитивним ефектом, який отримано Концерном за час свого існування (за результатами роботи 2013 р. підприємства, що входять до складу державного концерну "Укроборонпром", показали зростання обсягу виготовленої продукції на 35%, у порівнянні з 2012 р.).

Державне підприємство Міністерства Оборони України "Харківський автомобільний ремонтний завод" ордена Червоної Зірки Центральний автомобільний ремонтний завод заснований Наказом по Упроформу Закавказького фронту, згідно з яким у місті Черкеськ була

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

сформована 177 рухлива база з ремонту колісних машин і тракторів у польових умовах. А 25 липня 1943 року наказом північного Кавказького військового округу ця ремонтна база була перетворена на авторемонтний завод № 110. Разом з військами, у міру просування фронту на Захід, завод перемістився спочатку у Таганрог, а потім і в Харків, де й відбувалося його становлення як ремонтного заводу.

На протязі всієї виробничої діяльності підприємство неодноразово займало призові місця по виконанню завдань Міноборони СРСР і Ради Міністрів та 15 разів нагороджувалося Перехідним Червоним Прапором Міністерства оборони СРСР і ЦК профспілок.

Зокрема за підсумками роботи підприємства у 1973 році ДП "ХАЗ" нагороджено Червоним Прапором ЦК КПСС, РМ СРСР, ВЦРПС і ЦК ВЛКСМ; у 1978 р. - занесено на Всесоюзну Дошку Пошани на ВДНГ СРСР; у квітні 1978 р. ДП "ХАЗ" присвоєне Почесне Звання "Підприємство високої культури виробництва", а в лютому 1980 р. - "Зразкове підприємство" з врученням Диплому; за 1983 рік присвоєне Почесне Звання "Колектив комуністичної праці" з врученням Червоного Прапору "Підприємство комуністичної праці"; за 1985 рік і досягнення за 11 п'ятирічку підприємство нагороджено "Почесним Знаком ВДНГ СРСР"; за підсумками роботи за 1987 р. ДП "ХАЗ" нагороджено Перехідним Червоним Прапором ЦК КПРС, РМ, ВЦРПС з занесенням на Дошку Пошани ВДНГ СРСР.

З 6 серпня 1998 року на підставі наказу Міноборони № 64 від 24.01.1997 р. завод перейшов на нове умовне найменування: Державне підприємство Міністерства оборони України "Харківський автомобільний ремонтний завод" (в/ч А-1144), або скорочено - ДП "ХАЗ".

Зі створенням "Укроборонпрому" з 2011 року ДП "ХАЗ" увійшло до складу концерну.

"ХАЗ" є унітарним державним підприємством, оскільки державне майно (успадковане від колишнього СРСР) є єдиним джерелом його статутного фонду. На підставі статті 73 Господарського кодексу України [2] ДП "ХАЗ" діє як казенне підприємство. Завод є суб'єктом господарювання державного сектору економіки.

До керівників підприємств ОПК висуваються підвищені вимоги, їм може бути надано особливий статус. Зокрема, ДП "ХАЗ" очолює військовослужбовець - підполковник Фотченков Олександр Дмитрович [9].

За існуючої класифікації підприємств ОПК ДП "ХАЗ" можна віднести до підприємств з продукцією подвійного призначення (для оборони і цивільного сектору), а відповідно до місця у виробничій структурі - це підприємство обслуговування та ремонту.

ДП "ХАЗ" залишається некорпоратизованим. По-перше, необхідність перебування у державній власності зумовлена тим, що продукт діяльності ДП "ХАЗ" є стратегічно важливим для безпеки держави (в першу чергу, для постачання озброєння і військової техніки в рамках реалізації оборонної доктрини), науково-технічного розвитку та формування впливу країни в геополітичному вимірі. По-друге, внаслідок приватизації ДП "ХАЗ" (як і інших підприємств ОПК) на користь фізичних та юридичних осіб держава втрачає вплив і контроль за процесом розробки, виробництва та обслуговування військової техніки та позбавляється однієї з найважливіших функцій державного майна - самозбереження, тобто коли на базі державного майна здійснена концентрація зусиль та ресурсів у формі концерну "Укроборонпром" для досягнення особливо важливої мети - забезпечення оборони країни, захисту державного суверенітету [12, с. 43].

Отже, ДП "ХАЗ" є типовим підприємством оборонно-промислового комплексу. Розглянувши юридичний статус концерну "Укроборонпром" та ДП "ХАЗ", можна запропонувати таке визначення сутності оборонного підприємства: підприємство оборонно-промислового комплексу - це державне некорпоратизоване підприємство, управління об'єктами майнового комплексу якого забезпечується концерном "Укроборонпром", яке здійснює господарську діяльність щодо виконання мобілізаційних завдань (замовлень) у сфері розроблення, виготовлення, реалізації, ремонту, модернізації та утилізації озброєння, військової, спеціальної техніки, боєприпасів, маркетингова, рекламна, фінансово-економічна, цінова, інвестиційна, податкова та кредитна політика якого сформована концерном "Укроборонпром".

Детальніше основні напрямки діяльності підприємства представлені на рисунку 1.

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ



Рис. 1. Основні напрями діяльності ДП "ХАЗ"

Замовниками заводу, крім Міністерства оборони України, є державний концерн "Укрспецекспорт", підприємства та організації м. Харкова і Харківської області, Сумської, Полтавської, Донецької, Дніпропетровської, Луганської областей, м. Києва, м. Кременчук, м. Івано-Франківськ, м. Черкаси, Запорізької області, Азербайджану, Польщі, Міністерство оборони Індії та ін.

Господарське оперативне управління ДП "ХАЗ" здійснюється за допомогою комп'ютерної мережі (на теперішній час 35 одиниць).

На сьогодні на підприємстві працює близько 300 висококваліфікованих фахівців у 27 функціонуючих підрозділах, що дозволяє засвоювати новітні технології, нові види продукції, розвивати виробництво та з упевненістю дивитися у майбутнє. Підпорядкування підрозділів представлено на рисунку 2.

Організаційно-управлінська структура ДП "ХАЗ" - багаторівнева з розподілом на виробничу та невиробничу сфери. На верхньому рівні ієрархії знаходиться начальник заводу, на другому - заступники (заводська адміністрація), на третьому рівні - виробничі підрозділи (цехи) та невиробничі служби.

Така структура приваблива тим, що на відміну від багатьох цивільних заводів, її не обтяжено директором за дивізіональним принципом, вона є досить простою та ефективною в умовах номенклатури ОПК.

Така лінійно-функціональна організаційна структура управління базується на розподілі повноважень та відповідальності за функціями управління, а також на прийнятті рішень по вертикалі.

Управління на підприємстві організується за лінійною схемою, функціональні підрозділи апарату управління лише допомагають лінійним керівникам вирішувати поставлені завдання. Лінійні керівники не є підлеглими керівникам функціональних підрозділів апарату управління.

Важливу роль у діяльності підприємства ОПК відіграють фактори виробництва. У діяльності ДП "ХАЗ" можна виділити такі виробничі фактори, як: виробничі потужності; трудові ресурси; технології, знання (рисунок 3).

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

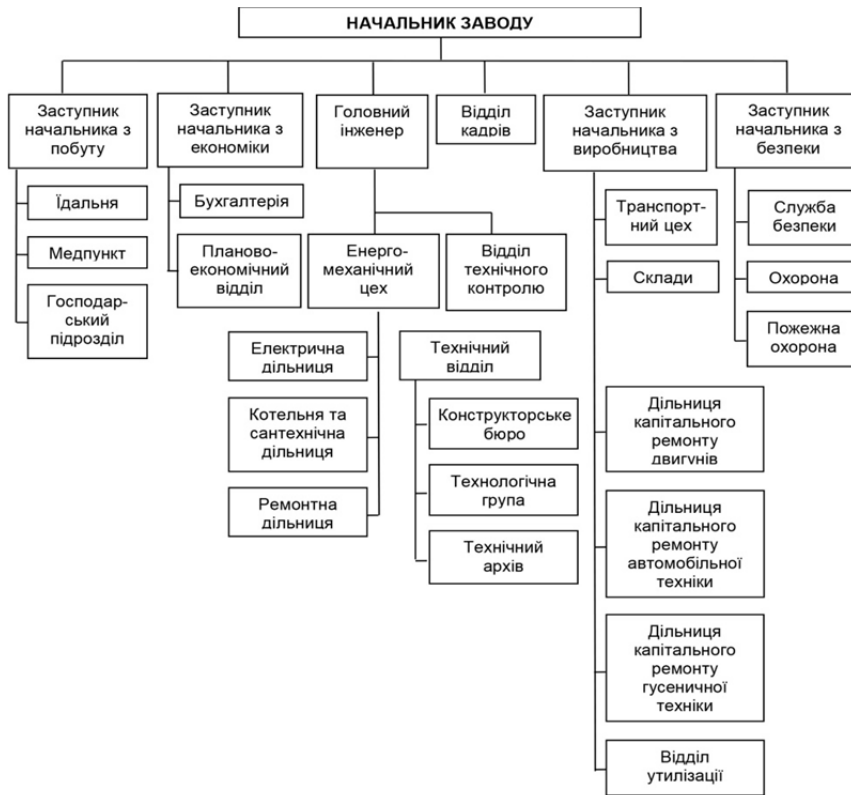


Рис. 2. Організаційна структура ДП "ХАЗ"

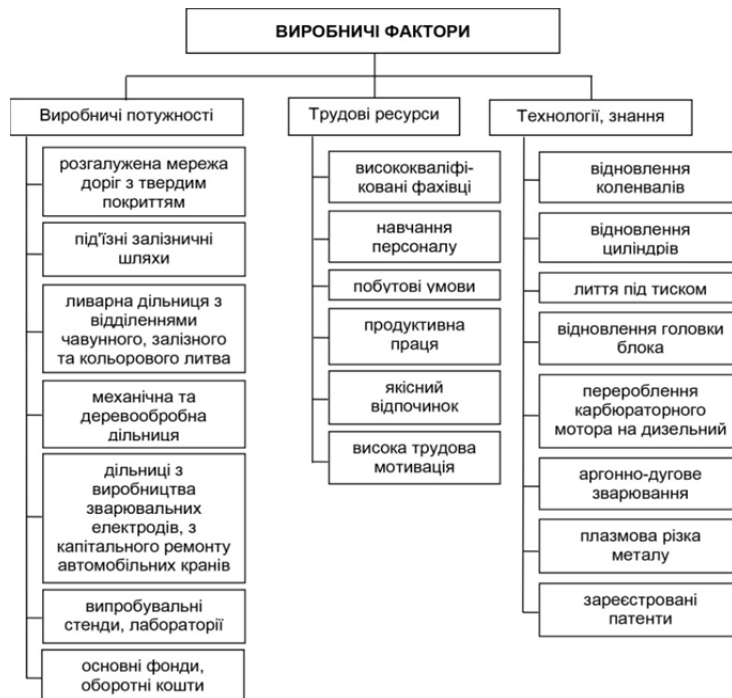


Рис. 3. Виробничі фактори ДП "ХАЗ"

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Детальніше розглянемо виробничі фактори в діяльності ДП "ХАЗ".

Площа підприємства складає 14,5 га, виробничі площі - 23,4 тис. м². Виробничий потенціал підприємства, рівень підготовки робітників і спеціалістів, належним чином обладнана випробувана станція при повному завантаженні дозволяє підприємству виконувати за рік 7 тис. капітальних ремонтів двигунів ЯМЗ, 1000 капітальних ремонтів тягачів, виробляти до 2000 тонн електродів, виконувати модернізацію тракторів до 400 штук за рік, виробляти іншу продукцію на рівні, який задовольняє вимоги замовника. У виробничому процесі використовується 295 верстатів різного призначення і 126 вантажопідіймальних механізмів.

У процесі вдосконалення технології та нарощування виробничих потужностей додатково до діючих дільниць з капремонту гусеничної техніки та двигунів внутрішнього згоряння (з випробуваною станцією) на ДП "ХАЗ" створені:

- ливарна дільниця з відділеннями чавунного, залізного та кольорового литва;
- дільниця з виготовлення дерев'яних виробів;
- механічна та деревообробна дільниця;

- дільниці з виробництва зварювальних електродів, з капітального ремонту та огляду автомобільних кранів та дорожньо-будівельної техніки, з ремонту та виготовлення автобусів та інші виробничі підрозділи.

Завод має розгалужену мережу доріг з твердим покриттям, під'їзні залізничні шляхи, які забезпечують подачу рухомого складу до основних виробничих підрозділів.

Підприємство виконує:

- капітальний ремонт гусеничних транспортерів-тягачів та інженерної техніки, автомобільних кранів та екскаваторів усіх типів, автобусів усіх марок, дизельних двигунів сімейства ЯМЗ;

- виробляє міські автобуси великої місткості, зварювальні електроди, тракторні зчеплення С-11У, товари народного споживання, трельовальні машини великої вантажопідйомності ТМ-96 на базі тягача АТС-59Г, транспортну гусеничну машину ТГМ-126; модернізує автобуси усіх марок, трактор Т-150 з установкою двигуна ЯМЗ.

Економічно вигідною та перспективною виявилася заново відкрита дільниця капітального ремонту автомобільних кранів вантажопідйомністю до 20 т і автогідропідйомників. За останні три роки на заводі проведено капітальний ремонт більш як 50 автомобільних кранів, автогідропідйомників.

Підприємство також має у своєму розпорядженні необхідну для забезпечення безперебійної виробничо-господарської діяльності кількість автомобільної та внутрішньої залізничної техніки.

Побутове лиття користується підвищеним попитом у населення: плити пічні, печі опалювальні, колосники, каміни, чавунна сантехнічна фасанина. Серед алюмінієвого лиття - водяні патрубки, корпуси санвузлів, трубки різних діаметрів, замовлення за моделями. Дільниця проводить термообробку всіх видів (віджиг, закалку).

Освоївши ремонт і модернізацію колісного транспорту, завод увійшов до Всеукраїнської асоціації "Укрпастрас". У співдружності з іншими підприємствами "ХАЗ" виконав збірку декількох міських автобусів великої місткості 52591 "Харків'янин". Ці машини протягом 4-річної експлуатації виявили високу надійність, користуються популярністю у населення, в тому числі за умов посадки і висадки пасажирів.

Розуміючи, що наявність і кількість замовників вирішальною мірою залежить від якості продукції, яку завод випускає, колектив приділяє питанню поліпшення якості постійну увагу і досяг у цій роботі певних позитивних результатів. За період 2000-2013 рр. на якість заводської продукції поступила лише одна рекламація.

Одночасно з удосконаленням виробництва і нарощуванням його обсягів на підприємстві ведеться постійна робота з навчання персоналу, поліпшення побуту, створення належних умов для продуктивної та якісної праці, гарного відпочинку.

Підприємство до 2012 р. перебувало у складному фінансово-економічному стані у зв'язку із значним падінням обсягів робіт, недостатнім обсягом замовлень, погіршенням економічного становища. З метою запобігання масовому звільненню працівників ДП "ХАЗ" у той час

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

працювало в режимі неповного робочого тижня (за згодою найманих працівників) з робочими днями у понеділок та вівторок. Працівники в цілому з розумінням ставляться до проблем заводу і намагаються всі проблемні питання вирішувати через діалог з керівництвом заводу.

У грудні 2014 р. Державний концерн "Укроборонпром" погасив близько 550 тис. грн заборгованості з заробітної плати персоналу заводу.

З 2010 року спільно з ДП "Харківський завод спеціальних машин" підприємство здійснює виробництво майстерень різного призначення:

1. Майстерня технічного обслуговування (МТО) призначена для забезпечення проведення технічного обслуговування колісної або бронетанкової техніки в обсягах ТО, ТО-1 і ТО-2 у польових умовах і виконання окремих операцій поточного ремонту машин.

МТО виконує такі завдання:

- дозавправлення паливом зі сторонньої ємності;
- обслуговування фільтруючих елементів;
- обслуговування електроустаткування й агрегатів машин;
- регулювання агрегатів, вузлів, механізмів машин, їхніх систем і приводів управління;
- проведення робіт з обслуговування озброєння до та після стрільянини, спорядження магазинів (гарматних і кулеметних стрічок);
- усунення дрібних несправностей і заміну силової установки, агрегатів та вузлів трансмісії;
- заміна вузлів ходової частини;
- ремонт пневматичних шин;
- вантажопідйомні роботи при заміні агрегатів (вузлів) та інші вантажно-розвантажувальні роботи;
- електрозварювання чорних металів;
- складально-розбірні, слюсарно-механічні роботи;
- зовнішня мийка, внутрішнє прибирання;
- підфарбування машин;
- підзарядка АКБ засобами майстерні;
- пуск двигунів від зовнішнього джерела.

2. Ремонтна майстерня (РМ) призначена для забезпечення демонтажно-монтажних, електрозварювальних, газозварювальних, газорізних, слюсарно-механічних робіт, а також для заряджання акумуляторної батареї при військовому ремонті колісної або бронетанкової техніки у польових умовах.

РМ вирішує наступні завдання:

- заміну агрегатів, вузлів і деталей колісної та бронетанкової техніки;
- регулювання агрегатів, вузлів, механізмів машин, їхніх систем і приводів керування;
- вантажопідйомні роботи при заміні агрегатів;
- електродугове зварювання;
- ручне аргонове зварювання кольорових металів;
- газокисневе різання;
- слюсарно-механічні роботи;
- фарбування техніки;
- мийка, чищення агрегатів і вузлів колісної та бронетанкової техніки;
- проведення робіт з обслуговування електроустаткування, нескладного ремонту, заміни несправних електричних приладів.

3. Майстерня з ремонту та обслуговування акумуляторних батарей (СРЗ-А) призначена для зарядки (розрядки), ремонту стартерних свинцево-кислотних акумуляторних батарей і проведення їхніх контрольно-тренувальних циклів у польових умовах.

Станція вирішує такі завдання:

- визначення технічного стану акумуляторних батарей;
- ремонт акумуляторних батарей із частковим розбиранням і заміною деталей;
- виливок свинцевих деталей, необхідних для ремонту;
- готування дистильованої води та електроліту;

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

- приведення сухозаряджених батарей у робочий стан;
- зарядку акумуляторних батарей при постійній величині чинності зарядного струму або напруги.

4. Контрольно-перевірочна машина (КПМ) призначена для забезпечення проведення діагностування, технічного обслуговування й поточного ремонту систем керування вогнем бронетанкової техніки.

5. Майстерня електроспецобладнання (МЕС) призначена для забезпечення проведення технічного обслуговування, виявлення несправностей і поточного ремонту електроустаткування, стабілізаторів, приладів прицілювання та спостереження.

Для Міністерства оборони України на базі автомобіля "Урал-4320" розробляється полегшена версія з колісною формулою 4x4, яка більш економічна та маневрена. Ведеться модернізація виробу "БМ-21 град", дані установки залпового вогню встановлюються на вітчизняні автомобілі КраЗ, автомобіль допрацьовується кабіною для бойового розрахунку, встановлюється система навігації.

Поставлено на потік виготовлення колісного евакуаційного тягача ТК-5ВМ. Маючи надійні та економічні в експлуатації двигуни ЯМЗ-236, спеціалісти заводу освоїли переобладнання автомобілів УРАЛ-375 з карбюраторного на дизельний двигун. Переобладнання виявилось вдалим і модернізована машина УРАЛ високо оцінюється спеціалістами-експлуатаційниками.

У лютому 2014 р. підприємство виграло тендер на виробництво ракетного комплексу в Індію (виготовлення командної машини).

У листопаді 2014 р. ДП "ХАЗ" з Міністерством оборони України та військовими підрозділами уклали низку угод на ремонт бойової техніки, зокрема на суму 5,96 млн грн на ремонт БТРів та гусеничних тягачів МТ-ЛБ-АТ.

Основною проблемою ДП "ХАЗ" залишається перманентна заборгованість із заробітної плати внаслідок несвоєчасного фінансування з боку Міністерства оборони України.

Саме через такий чинник дестабілізації, як порушення законодавства про оплату праці, стан соціально-трудових відносин на ДП "ХАЗ" взято на облік відділення в системі запобігання виникненню колективних трудових спорів (конфліктів). Борг з виплати заробітної плати перед працівниками підприємства зберігається вже тривалий час і має загальну тенденцію до збільшення. На сьогодні ця проблема залишається невирішеною.

Керівництво підприємства регулярно звертається до Державного концерну "Укроборонпром" щодо надання фінансової допомоги для погашення заборгованості з виплати заробітної плати та єдиного соціального внеску. Неодноразово для цих цілей оформлювався кредит під гарантії держави.

Висновки. У вітчизняному законодавстві відсутнє тлумачення поняття "оборонне підприємство". За результатами дослідження можна зробити висновок, що підприємство ОПК - це державне некорпоратизоване підприємство, управління об'єктами майнового комплексу якого забезпечується концерном "Укроборонпром", яке здійснює господарську діяльність щодо виконання мобілізаційних замовлень у сфері розроблення, виготовлення, реалізації, ремонту, модернізації та утилізації озброєння, військової, спеціальної техніки, боєприпасів; маркетингова, рекламна, фінансово-економічна, цінова, інвестиційна, податкова та кредитна політика якого сформована концерном "Укроборонпром".

ДП "ХАЗ" є типовим підприємством ОПК, управління майном та політикою здійснюється Державним концерном "Укроборонпром", у склад якого входять всі оборонні підприємства України. ДП "ХАЗ" має багаторівневу лінійно-функціональну організаційну структуру управління. Головна спеціалізація заводу - ремонт автомобільної техніки на замовлення Міноборони, а також надання послуг з ремонту та виробництва різним підприємствам як України, так і далекого зарубіжжя.

Перспективою подальших досліджень може бути розробка заходів з поліпшення фінансування (у тому числі створення правового поля щодо приватних та іноземних інвестицій в ОПК), підвищення ефективності діяльності ДП "ХАЗ" та інших підприємств ОПК, що у сукупності виступають підґрунтям національної безпеки держави.

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Література

1. Про особливості управління об'єктами державної власності в оборонно-промисловому комплексі : Закон України від 16.06.2011 р. № 3531-VI / Верховна рада України // Голос України. - 2011. - № 123.
2. Господарський кодекс України від 16.01.2003 № 436-IV (Редакція від 25.11.2014) [Електронний ресурс] / Верховна Рада України. - Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/436-15>
3. Про утворення Державного концерну "Укроборонпром" : Постанова від 29.12.10 р. № 1221 / Кабінет Міністрів України // Урядовий кур'єр. - 2011. - № 4.
4. Деякі питання Державного концерну "Укроборонпром" : Постанова від 31.08.11 р. № 993 / Кабінет Міністрів України // Урядовий кур'єр. - 2011. - № 193.
5. Про заходи щодо підвищення ефективності діяльності оборонно-промислового комплексу України : Указ від 28.12.2010 р. № 1245/2010 / Президент України // Офіційний вісник Президента України. - 2011. - №1. - С. 46.
6. Бойко В. О. Оборонно-промисловий комплекс України: стан, проблеми та тенденції розвитку / В. О. Бойко // Наука і оборона. - 2007. - №2. - С. 26-32.
7. Борохвостов В. К. Оборонно-промисловий комплекс України / В. К. Борохвостов // Стратегічна панорама. – 2004. - №4. - С. 158-169.
8. Горбулін В. Створення ДК "Укроборонпром" як початок формування дієвого ядра ОПК / В. Горбулін, В. Шеховцов // Наука і оборона. - 2013. - №3. - С. 27-31.
9. Державне підприємство Міністерства оборони України "Харківський автомобільний завод" [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://www.rada.com.ua/ukr/catalog/8200/>
10. Державний концерн "Укроборонпром" [Електронний ресурс]. - Режим доступу: http://www.ukroboronprom.com/pro_kontsern.html
11. Зубарев В. В. Стратегічні питання забезпечення реформування та розвитку оборонно-промислового комплексу України / В. В. Зубарев, М. І. Луханін, В. В. Сотник, Ю. С. Уткін // Наука і оборона. - 2009. - №3. - С. 18-24.
12. Погрібний Д. І. Корпоративні права держави: поняття, підстави виникнення, механізм реалізації / Д. І. Погрібний. - Х. : ФІНН, 2009. - С. 43.
13. Сальнікова О. Ф. Роль оборонно-промислового комплексу в системі національної безпеки / О. Ф. Сальнікова // Державне управління. - 2014. - №4. - С. 28-32.
14. Смірнов В. О. Система управління військово-технічною політикою Росії / В. О. Смірнов, С. В. Смірнова, О. В. Кісельов // 36. наук. праць ЦНДІ ОБТ ЗС України. - 2008. - Вип. 20. - С. 180-188.
15. Шевцов А. І. Актуальні проблеми реструктуризації оборонно-промислового сектору економіки України / А. І. Шевцов, Р. В. Боднарчук // Збірник Національного інституту стратегічних досліджень. - 2013. - №2. - С. 127-134.

References

1. Supreme Rada of Ukraine. (2011). Pro osoblyvosti upravlinnia ob'ektyamy derzhavnoi vlasnosti v oboronno-promyslovomu kompleksi: Zakon Ukrainy vid 16.06.2011 r. # 3531-VI [On peculiarities of the management of the state property in the military-industrial complex: the Law of Ukraine from 16.06.2011, #3531-VI]. *Holos Ukrainy – Voice of Ukraine*, 123 [in Ukrainian].
2. Supreme Rada of Ukraine. (2014). *Hospodarskyi kodeks Ukrainy vid 16.01.2003 # 436-IV* [Commercial Code of Ukraine from 16.01.2003 # 436-IV]. Retrieved from: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/436-15> [in Ukrainian].
3. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2011). Pro utvorennia Derzhavnoho kontsernu "Ukroboronprom": Postanova vid 29.12.10 r. # 1221 [On the establishment of State concern "Ukroboronprom": Resolution of 29.12.10 r. # 1221]. *Uriadovyi kurier - Governmental Courier*, 4 [in Ukrainian].
4. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2011). Deiaki pytannia Derzhavnoho kontsernu "Ukroboronprom": Postanova vid 31.08.11 r. # 993 [Some question of the State Concern "Ukroboronprom": Resolution of 31.08.11 r. # 993]. *Uriadovyi kurier - Governmental Courier*, 193 [in Ukrainian].
5. Prezident of Ukraine. (2011). Pro zakhody shchodo pidvyshchennia efektyvnosti diialnosti oboronno-promyslovoho kompleksu Ukrainy: Ukaz vid 28.12.2010 r. # 1245/2010 [On measures to improve the efficiency of the activity of the military-industrial complex of Ukraine: Decree from 28.12.2010 r. # 1245/2010]. *Ofitsiinyi visnyk Prezydenta Ukrainy - Official bulletin of the President of Ukraine*, 1, 46 [in Ukrainian].
6. Boiko, V. O. (2007). Oboronno-promyslovyi kompleks Ukrainy: stan, problemy ta tendentsii rozvytku [Defense-Industrial Complex of Ukraine: status, problems and trends of the development]. *Nauka i oborona - Science and Defence*, 2, 26-32 [in Ukrainian].
7. Borokhvostov, V. K. (2004). Oboronno-promyslovyi kompleks Ukrainy [Defense-Industrial Complex of Ukraine]. *Stratehichna panorama - Strategic panorama*, 4, 158-169 [in Ukrainian].
8. Horbulin, V., & Shekhovtsov, V. (2013). Stvorennia DK "Ukroboronprom" yak pochatok formuvannia diievoho yadra OPK [Creation of "Ukroboronprom" as a beginning of an effective core of Military-industrial complex]. *Nauka i oborona - Science and Defence*, 3, 27-31 [in Ukrainian].
9. Derzhavne pidpriemstvo Ministerstva obrony Ukrainy "Kharkivskiy avtomobilnyi zavod" [State Enterprise of the Ministry of Defence of Ukraine "Kharkiv Automobile Plant"]. (n.d.). [www.rada.com](http://www.rada.com.ua/ukr/catalog/8200/) Retrieved from <http://www.rada.com.ua/ukr/catalog/8200/> [in Ukrainian].
10. Derzhavnyi kontsern "Ukroboronprom" [State Concern "Ukroboronprom"]. (n.d.). www.ukroboronprom.com Retrieved from http://www.ukroboronprom.com/pro_kontsern.html [in Ukrainian].
11. Zubarev, V. V., Lukhanin, M. I., Sotnyk, V. V., & Utkin, Yu. S. (2009). Stratehichni pytannia zabezpechennia reformuvannia ta rozvytku oboronno-promyslovoho kompleksu Ukrainy [Strategic issues of providing with reformation and development of the military-industrial complex of Ukraine]. *Nauka i oborona - Science and Defence*, 3, 18-24 [in Ukrainian].

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

12. Pohribnyi, D. I. (2009). *Korporatyvni prava derzhavy: poniattia, pidstavy vynykennia, mekhanizm realizatsii* [Corporate law of state: concepts, beginning, the mechanism of implementation]. Kharkiv: FINN [in Ukrainian].

13. Salnikova, O. F. (2014). Rol oboronno-promyslovoho kompleksu v systemi natsionalnoi bezpeky [The role of the defense-industrial complex in the system of national security]. *Derzhavne upravlinnia – State management*, 4, 28-32 [in Ukrainian].

14. Smirnov, V. O., Smirnova, S. V., & Kisielov, O. V. (2008). Systema upravlinnia viiskovo-tekhnichnoi politykoiu Rosii [The system management of the military-technical policy of Russia]. *Zb. nauk. prats TsNDI OVT ZS Ukrainy - Collection of scientific papers of Central research institute of the Armed Forces of Ukraine*, 20, 180-188 [in Ukrainian].

15. Shevtsov, A. I., & Bodnarchuk, R. V. (2013). Aktualni problemy restrukturyzatsii oboronno-promyslovoho sektoru ekonomiky Ukrainy [Actual problems of restructuring of the defense industrial sector of economy of Ukraine]. *Zbirnyk Natsionalnoho instytutu stratehichnykh doslidzhen - Collection of the National Institute for Strategic Studies*, 2, 127-134 [in Ukrainian].

Надійшла 02.09.2014