

# КОРПОРАТИЗАЦІЯ В ОБОРОННО-ПРОМИСЛОВОМУ КОМПЛЕКСІ УКРАЇНИ: ПРОБЛЕМИ ТА ШЛЯХИ ЇХ ВИРІШЕННЯ

Шевцов Анатолій Іванович,  
*доктор технічних наук, професор;*  
Боднарчук Роман Васильович,  
*кандидат технічних наук, старший науковий співробітник*

Оцінено сучасний стан оборонно-промислового сектору економіки України. Проаналізовано світовий досвід корпоратизації оборонних підприємств і організацій. Визначені актуальні проблеми, основні завдання, напрями й цілі державної політики корпоратизації оборонних підприємств і організацій. Запропоновано заходи щодо забезпечення ефективного функціонування новостворених корпоративних структур.

*Ключові слова:* реструктуризація, корпоратизація, структурні перетворення, державне оборонне замовлення, інтегрована структура, холдинг.

## Сучасний стан оборонно-промислової сфери України

Нині оборонно-промисловий сектор економіки України (ОПСЕ) не відповідає вимогам часу і не здатний забезпечити в умовах ринкового господарювання ефективно вирішення поставлених перед ним завдань. Його організаційно-структурні форми не сприяють ефективному використанню науково-технічного й технологічного потенціалу ОПСЕ, підвищенню якості й конкурентоспроможності продукції виробничих структур, ефективному виконанню державного оборонного замовлення (ДОЗ) і не пристосовані до запровадження ринкових механізмів управління.

Нині ОПСЕ спроможний забезпечити тільки 10–12 % потреб Збройних сил України (ЗСУ) в озброєннях і військовій техніці (ОВТ). Через старіння та відтік наукових кадрів провідних оборонних підприємств і організацій втрачається інтелектуальний потенціал ОПСЕ. Чисельність працюючих в ОПСЕ щорічно зменшується в середньому на 10 тис. осіб. Виробіток на одного працюючого в ОПСЕ України не перевищує 50–80 тис. грн за рік, тоді як у розвинених країнах він сягає 200–250 тис. дол. США за рік. Не можна також не погодитись із авторами, які зазначають,

що «у більшості керівників колишніх підприємств державної власності не вистачає духу підприємництва, маркетингових навиків та здатності залучати зовнішні інвестиційні кошти; тобто зміни у верхньому ешелоні управління є необхідними».

Основними чинниками, що спонукають вітчизняні оборонні підприємства та організації до реформування, є посилення ринкової конкуренції, прагнення до зниження виробничих витрат, необхідність підвищення ефективності виробничих структур ОПСЕ, розширення ринків збуту продукції, потреба залучення інвестицій та фінансового оздоровлення оборонних підприємств і організацій.

Незважаючи на успіхи у розвитку окремих напрямів військово-технічного співробітництва, ОПСЕ України нині позиціонує на міжнародному ринку як продавець застарілого ОВТ, що вже використовувалося або вивільняється внаслідок скорочення ЗСУ. Разом з тим швидкі темпи науково-технічного прогресу та розвиток високих технологій зумовлюють появу нових високотехнологічних і набагато ефективніших систем і комплексів ОВТ, що вимагає не тільки перегляду завдань з реформування ОПСЕ, а й удосконалення його організаційно-правових форм і механізмів управління. У зв'язку з цим особливої

актуальності набуває проблема реформування ОПСЕ в інтересах забезпечення потреб національної безпеки та оборони України. Її основний зміст – це поетапний процес переходу більшості оборонних підприємств і організацій на загальноприйняті в ринковій економіці принципи функціонування шляхом активізації їх внутрішніх резервів, структурних перетворень і впровадження сучасних інформаційних та управлінських технологій.

У результаті реформування ОПСЕ мають бути сформовані організаційно та функціонально збалансовані його склад і структура та створена науково-промислова база для оснащення ЗСУ сучасними зразками ОВТ і розширення їх експорту.

Нині існує об'єктивна необхідність реформування ОПСЕ цілеспрямовано, за єдиною комплексною програмою, а всі відповідні рішення мають ухвалюватися під контролем РНБОУ.

### **Корпоратизація як основний чинник реформування ОПСЕ**

Важливим складником реформування ОПСЕ є його корпоратизація, яка передбачає виділення безперспективних виробництв з оперативним ухваленням рішень щодо їх перепрофілювання або ліквідації та раціональне за складом та організаційною формою об'єднання підприємств і організацій в корпоративні структури з можливим наступним створенням потужних холдингів, конкурентоспроможних на внутрішньому і зовнішньому ринках ОВТ.

Корпоратизація ОПСЕ потребує підтримки на державному рівні, обов'язкового поєднання із санацією підприємств і вдосконалення їх систем управління із забезпеченням жорсткого підбору дієдатних керівників. Вона має супроводжуватися створенням потужного науково-технічного потенціалу ОПСЕ та відповідної нормативно-правової бази і здійснюватися з урахуванням потреб національної безпеки та оборони країни, особливостей фінансово-економічного стану оборонних підприємств та організацій, умов їх функціонування, економічних можливостей держави і спрямовуватися на створення «технологічних корпорацій», підприємства та організації яких забезпечують єдиний технологічний цикл розробки, виробництва, реалізації та післяпродажного обслуговування високотехнологічної продукції. Основними завданнями, які потрібно при цьому вирішити, є забезпечення об'єднання промислового та фінансового капіталу і впровад-

ження ринкових механізмів управління й ціноутворення.

Світовий досвід свідчить, що корпоратизація ОПСЕ має бути підпорядкована принципам, які випливають із загальних постулатів теорії управління, зумовлюватися організаційно-економічною сутністю ринкових процесів в економіці й не виходити за межі відповідного нормативно-правового поля. Вона спрямовується на досягнення прийнятих фінансово-економічних показників оборонних підприємств і організацій, забезпечення їх спроможності виконувати свої зобов'язання перед кредиторами та підтримку виробництва конкурентоспроможної продукції.

Важливим складником корпоратизації ОПСЕ України є технічне переоснащення його виробничих структур із переходом на сучасне високопродуктивне обладнання й нові технології, що дасть змогу оборонним підприємствам та організаціям самостійно і своєчасно пристосовуватися до ринкових потреб.

Одним з основних напрямів корпоратизації ОПСЕ є концентрація його науково-технічного і виробничого потенціалу, зокрема у спосіб формування великих інтегрованих структур (ІС), конкурентоспроможних на внутрішньому і зовнішньому ринках ОВТ. Досвід свідчить, що корпоратизація успішно здійснюється в тих галузях ОПСЕ, в яких були створені ІС ще до приватизації і де одночасно є стабільний платоспроможний попит на їх продукцію. Найскладніше вона реалізується на підприємствах, у яких немає ні державних, ні експортних замовлень.

Об'єднання промислового і банківського капіталу є важливою умовою створення ефективно функціонуючого механізму інвестування, впровадження нових технологій та налагодження коопераційних зв'язків, розроблення й виробництва складної наукоємної продукції. Створення ІС, до складу яких входять виробничі, фінансові, інвестиційні, страхові, торговельні та інші структури, сприятиме реалізації довгострокових державних проєктів, підвищуватиме конкурентоспроможність виробництв, обмежуватиме вплив «тіньової економіки», а також можливості захоплення іноземним капіталом вітчизняних виробництв.

Реструктуризація підприємств і організацій ОПСЕ України у спосіб корпоратизації дасть змогу здійснити концентрацію його капіталу, ліквідувати дублювання виробничих потужностей, підвищити конкурентоспроможність оборонних виробництв і забезпечити можливість державного контролю за кожним господарюючим суб'єктом, зменшити

Стратегічні пріоритети, № 2 (31), 2014 р.

накладні витрати і собівартість продукції, що виробляється, та створити великі науково-виробничі ІС у таких галузях, як авіабудування, суднобудування, виробництво бронетехніки, високоточних засобів ураження, радіолокаційних систем, у сферах розробки та виробництва телекомунікаційних технологій, систем управління і зв'язку тощо.

Корпоратизація як особлива організаційно-правова форма великого капіталу дає можливість об'єднати численні роздрібнені оборонні підприємства й організації та відсіяти непотрібні, що сприятиме як концентрації капіталу, так і підвищенню рівня внутрішньої організованості товариства. Вона реалізується в таких організаційно-правових формах, як корпорації, концерни, конгломерати, консорціуми, синдикати, холдинги, асоціації, трести, відкриті акціонерні товариства та ін., основою формування і функціонування яких є процеси концентрації, спеціалізації, диверсифікації, синергії виробництва й капіталу.

### Досвід корпоратизації ОПК США

На думку багатьох фахівців, високий рівень розвитку авіакосмічної галузі США за останні десятиріччя був досягнутий завдяки здійсненню раціональної концентрації науково-промислового потенціалу та глобалізації воєнного виробництва у спосіб злиття компаній та створення надпотужних промислових структур (*Boeing, Grumman, Lockheed Martin, Raytheon*), які стали основою ОПК.

Зменшення кількості американських компаній однієї спеціалізації значно зміцнило внутрішній авіакосмічний ринок США, а розширення горизонтальних зв'язків між провідними компаніями забезпечило значну економію фінансових ресурсів за рахунок усунення дублювання розробки технологій, які вже має інша компанія. Корпоратизація виробництв ОПК США дала очікуваний результат. Так, у 2010 р. чистий дохід компанії *Boeing* становив 3,3 млрд дол., компанії *Lockheed Martin* – 3,2 млрд дол., компанії *Northrop Grumman* – 1,2 млрд дол., а компанії *Raytheon* – 1,18 млрд дол.

Стратегічним завданням США у реформуванні ОПК є створення на базі оборонного і цивільного секторів економіки єдиного промислового комплексу, спроможного реалізувати науково-технічні напрацювання й досягнення оборонних і цивільних виробництв завдяки використанню технологій подвійного призначення, єдиних механізмів управління виробничою сферою, єдиних стандартів і специфікацій, що зумовлює необхідність розши-

рення та зміцнення співробітництва між Міністерством оборони США та Міністерством промисловості США на основі нових виробничо-технологічних зв'язків і відносин.

Відповідно до рекомендацій Бюро технічних оцінок США корпоратизація оборонного і цивільного секторів промисловості реалізується в 3 етапи. На першому усуваються диспропорції у балансі виробництва оборонної та цивільної продукції, на другому перебудовуються технологічні (виробничі) процеси, а на третьому етапі узгоджуються організаційно-виробничі структури оборонного та цивільного секторів економіки.

### Досвід корпоратизації ОПК країн Західної Європи

У країнах Західної Європи реформування авіакосмічної галузі відбувалося в декілька етапів. Такі країни, як Велика Британія, Німеччина, Іспанія та Італія, спочатку інтегрували свої національні авіакосмічні комплекси в єдині національні компанії *BAE Systems, DASA, CASA, Finmeccanica*, а Франція реформувала три національні компанії – *Aerospatiale, Matre, Daesault*. Після цього були створені міжнародні ІС (переважно консорціуми на зразок *Eurolighter* і *Eurocopter*) та компанія *Airbus*, до складу якої увійшли компанії *Aerospatiale* (37,9 % акцій), *DASA* (37,9 % акцій), *BAE Systems* (20 % акцій), *CASA* (4,2 % акцій). Найуспішнішою серед них була компанія *Airbus*. У 2003 р. вона посіла перше місце у світі з виробництва магістральних пасажирських літаків, збільшивши за рік свою частку продукції на світовому ринку з 44 до 52 %.

У 1999 р. Франція створила на базі трьох національних компаній одну компанію *Aerospatiale-Matre-Daesault*, яка за своїми масштабами не поступалася компаніям Німеччини та Великої Британії. Завдяки об'єднанню технологічних можливостей компаній *Aerospatiale, Matre* та *Daesault* була створена компанія *Aerospatiale-Matre-Daesault*, яка увійшла до першої трійки світових виробників ракет, ракет-носіїв, супутників і вертольотів. У 2000 р. вона об'єдналася з німецькою компанією *DASA* та іспанською компанією *CASA*, створивши європейську компанію *EADS*, яка за щорічним обсягом продажу продукції стала серед компаній такого профілю однією із провідних у світі.

Необхідність здійснення узгодженої оборонно-промислової політики у сфері розробки та виробництва ОВТ спонукала Францію до вдосконалення законодавчої бази з проблем об'єднання фірм, створення міжнародних

компаній, передачі та закупівлі продукції оборонного призначення, прав на інтелектуальну власність, трансферу технологій подвійного призначення тощо. Вона створила спеціальне управління досліджень, дослідних розробок і технологій (*DRET*), яке координує виконання всіх оборонно-орієнтованих розробок у державному і приватному секторах економіки, тісно взаємодіє з відповідними цивільними міністерствами Франції та забезпечує цільове фінансування розробок у ракетно-космічній, авіаційній, суднобудівній та інших галузях оборонної промисловості, які мають важливе оборонне значення (засоби радіоелектронної боротьби, інфрачервоні системи наведення тощо).

Франція розглядає приватизацію та інтеграцію своєї оборонної промисловості як «неминучий процес» і вважає себе основною силою при реалізації структурної перебудови європейської аерокосмічної та електронної галузей оборонної промисловості (так, компанія *Aerospatiale-Matre* приєдналася до компанії *EADS*, а компанія *Thales* перетворилася в міжнародну). Більш «автономними» стали компанія *GIAT*, що виробляє озброєння для сухопутних сил, і компанія *DSN*, яка спеціалізується на виробництві продукції оборонного кораблебудування. Ці компанії перебувають у державній власності, мають незадовільний фінансовий стан, що негативно впливає на можливість їх міжнародної інтеграції.

Європейська (французька) модель корпоратизації оборонних підприємств і організацій розроблялася як складник політичної інтеграції країн ЄС, основою яких є спільні підприємства, створені для реалізації нових оборонних проектів за всіма етапами життєвого циклу фінішної продукції. Причому реалізація заходів корпоратизації, як правило, не супроводжувалася закриттям виробництв і посиленням соціальної напруженості.

Загальною особливістю американської та європейської моделей корпоратизації ОПСЄ є здійснення масштабної реструктуризації, фінансової санації підприємств і організацій та створення спільних підприємств.

### Досвід корпоратизації ОПК Російської Федерації

Проблемою корпоратизації ОПК РФ були розпорошеність підприємств по республіках, які стали незалежними державами внаслідок розпаду СРСР, і розрив коопераційних зв'язків виробництв, що зумовило необхідність переходу оборонних підприємств і організацій на інші формати діяльності.

Вирішення цієї проблеми потребувало структурної перебудови оборонно-промислової сфери та пошуку нових шляхів завантаження виробничих потужностей. Основні зусилля РФ були спрямовані на здійснення структурної перебудови (корпоратизації) ОПК, налагодження виробництва бойової авіації та регіональних літаків для внутрішніх потреб і на експорт, розширення спільного виробництва авіаційної продукції з іноземними фірмами й компаніями. Нині в РФ функціонують такі корпоративні об'єднання: ФДУП «РСК МІГ», ВАТ «НВК «Іркут», ВАТ «Компанія «Сухой», ВАТ «Туполев», ВАТ «МАК Іллюшин», ДК «Ростехнології», ВАТ «ОПК оборонпром», ВАТ «Корпорація «Аерокосмічне обладнання», ВАТ «Концерн «Авіоніка» та ін.

На той час в РФ була досягнута певна економічна стабільність. Однак фінансова криза, що виникла в 1998 р., вкрай загострила всі негативні тенденції та протиріччя, що накопичились у відносинах між державою, банківськими установами та оборонними підприємствами. РФ фактично призупинила виконання програм реструктуризації ОПК. Так, у листопаді 1998 р. борг російського уряду за закупівлю ОВТ становив 13,96 млрд руб., а за виконання науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт – 4,4 млрд руб.

З приходом до влади лівоцентристських політичних сил були внесені зміни до стратегії й тактики реструктуризації ОПК. Концептуально прийняту РФ стратегію можна визначити так: стабільне державне замовлення (ДОЗ), стимулювання експорту ОВТ і диверсифікація оборонних виробництв. ДОЗ має відігравати роль фундаменту, на якому оборонні підприємства та організації мають знайти свої ніші як на міжнародних, так і на вітчизняних ринках ОВТ.

У 1993 р. було створено спільне російсько-американське підприємство «Локхід-Хрунчев-Енергія», призначене для запуску ракето-носієм «Протон» космічних апаратів зарубіжних країн, та засновано інтегровану компанію *ILS* для надання послуг з виведення космічних апаратів російським «Протоном» і американським «Атласом». У результаті злиття компаній *Lockheed* і *Martin Marietta* було сформовано одну з найпотужніших компаній оборонної промисловості *Lockheed Martin*. Через рік ця компанія придбала у компанії *Loral* заводи, які випускають продукцію оборонної електронної галузі. Завдяки цим заходам обсяг щорічних продаж компанії зріс до 28,0 млрд дол.

У 1996 р. було засновано корпорацію Старсем за участю європейського консорцію-Стратегічні пріоритети, № 2 (31), 2014 р.

му *Arianespace* (15 % акцій), французької фірми *Aérospatiale* (35 %), Самарського КБ «Прогрес» (25 %) і Російського космічного агентства (25 %). У такий спосіб Франція отримала доступ до російських носіїв, а РФ – фінансову підтримку виходу на міжнародний комерційний ракетно-космічний ринок. Найбільших успіхів РФ досягла у співробітництві з ЄКА. Вона була задіяна у майже 100 спільних проектах, у т.ч. в одному з найбільших міжнародних проектів РФ і ЄКА зі створення та використання ракетно-космічного комплексу на базі російського носія «Союз» і космодрому Кура у Французькій Гвіані.

Часткова приватизація та акціонування російських підприємств сприяли значному притоку в авіакосмічну галузь РФ іноземних інвестицій та її виходу на міжнародний ринок ОВТ. Однак треба зазначити, що в результаті здійснення приватизації окремі оборонні підприємства РФ потрапили під контроль іноземного капіталу – безпосередньо або через підставні фірми. До таких підприємств можна віднести АТ «Московський НПК «Авіоніка» (Москва), АТ НВО «Технологія» (Москва), АТ «ОМО» (Санкт-Петербург), АТ «Прилад» (Курськ) та ін. Також відомо, що німецький концерн «Сіменс» придбав 20 % акцій АТ «Калуський турбінний завод», який випускає турбіни для атомних підводних човнів, а американські та англійські фірми заволоділи пакетами акцій провідних російських підприємств, що виробляють комплекси та системи управління для літальних апаратів виробництва фірм МІГ, Су, Як та Іл.

В антикризовій програмі «Про заходи Уряду Російської Федерації та Центрального банку Росії зі стабілізації соціально-економічного становища у країні» проголошується, що основною метою подальших перетворень ОПСЕ є концентрація інвестиційних ресурсів, упорядкування фінансових потоків, удосконалення системи управління оборонно-промисловою сферою, перепрофілювання надлишкових оборонних виробництв на випуск високотехнологічної продукції оборонного та цивільного призначення.

В РФ розроблено і прийнято Федеральну цільову програму «Реформування оборонно-промислового комплексу на 2001–2005 роки та на період до 2010 року» та Федеральну цільову програму «Національна технологічна база», реалізація яких спрямована на забезпечення фінансово-економічної стабілізації в ОПК та його ефективного розвитку. У результаті реалізації цих програм в РФ планувалося створення 40–45 ІС із розробки та ви-

робництва ОВТ, що сягатиме близько 40 % від загальної кількості підприємств і організацій тодішнього ОПК.

Основний науково-технічний і виробничий потенціал оборонної промисловості РФ має бути сконцентрованим в ІС, до яких входять акціонерні товариства з контрольним пакетом акцій, що належать державі. Його концентрація пов'язана з необхідністю вирішення комплексу взаємопов'язаних завдань, а саме: приведення у відповідність складу і структури науково-технічного й виробничого потенціалів до потреб ЗСУ, створення нових виробничих структур, здійснення технологічного оновлення оборонних виробництв, забезпечення розвитку критичних технологій і технологій подвійного використання, вдосконалення системи державного управління ОПК тощо.

Реалізація корпоративних програм інтегрованих структур РФ в ув'язці з її довгостроковими державними програмами мала на меті в умовах глобалізації економіки подолати технічне відставання ОПК РФ від провідних зарубіжних країн у створенні нового покоління високотехнологічної оборонної продукції.

Нині з російських компаній, що випускають як воєнну, так і профільну цивільну продукцію, з урахуванням холдингів, що формуються у складі Державної корпорації «Ростехнології», планується створити близько 70, а до 2015 р. в них буде зосереджено практично весь основний обсяг виробництва продукції ОПК.

В окремих галузях ОПК РФ здійснюється перехід до створення потужних системоутворюючих інтегрованих структур, які об'єднують значну частину потенціалу організацій цілих галузей (підгалузей). До них можна віднести «Концерн ППО «Алмаз-Антей», ВАТ «Об'єднана авіабудівельна корпорація», ВАТ «Об'єднана суднобудівельна корпорація» та ін.

Процеси створення таких інтегрованих структур у РФ тривають і нині. Так, активно формується ВАТ «Об'єднана ракетно-космічна корпорація», яка, на думку віце-прем'єра Д. Рогозіна, «дасть змогу позбавити космічну галузь від дублювання та створення систем, які є надлишковими» [1].

Своєю чергою Роскосмос вважає, що найоптимальнішим є проект створення «Об'єданого ракетно-космічного концерну», у якому частина державної участі в найближчі 2–3 роки становитиме 100 %. У корпорацію планується включити промислові підприємства й конструкторські бюро ракетно-космічної галузі РФ, зокрема корпорацію

РКК «Енергія» і 33 організації, об'єднані у 8 інтегрованих структурах, а базовим підприємством має стати ВАТ «Науково-дослідний інститут космічного приладобудування» з дочірнім підприємством «Російські космічні системи».

Для прискорення інтеграційних процесів у російському ОПК передбачається активне використання передачі повноважень виконавчого органу акціонерних товариств керуючої компанії, яку буде обрано на конкурсній основі з урахуванням визначених урядом РФ вимог.

### Стан і проблеми корпоратизації вітчизняного ОПСЕ

За темпами ринкових перетворень в ОПСЕ Україна значною мірою поступається країнам ЦСЄ та РФ. Головною причиною такого стану була державна власність більшості його оборонних підприємств і організацій, що ускладнювало співпрацю з недержавними іноземними компаніями та унеможливило використання ринкових механізмів економічного розвитку.

Основним напрямом ринкової трансформації більшості підприємств ОПК країн ЦСЄ та РФ було обрано саме зміну форм власності з державної на державно-приватну (або приватну) і створення та використання потужних ІС, сформованих на базі кількох успішних підприємств і організацій, які частково або повністю акціоновані чи приватизовані із збалансованим урахуванням таких чинників, як характеристика сегмента ринку, їх технічні, технологічні та фінансові можливості, обґрунтованість стратегій і бізнес-плану діяльності ІС, а також відповідного плану державних та комерційних заходів. Важливу роль відіграють також своєчасне фінансове оздоровлення підприємств, що входять до ІС, та ефективність системи управління ОПСЕ, яка має створювати сприятливі умови для виробництва конкурентоспроможної продукції та здійснення політики обґрунтованих цін.

Можна назвати лише декілька вітчизняних ІС, які після зміни форм власності успішно функціонують у ринковому середовищі. Зокрема, це ВАТ «Мотор Січ», холдинг «Хартрон», міжнародна компанія *Sea Launch* та ін.

ВАТ «Мотор Січ» об'єднало 8 заводів і спеціалізується на виробництві, випробуваннях, ремонті й технічному обслуговуванні авіаційних двигунів (понад 60 типів двигунів для літаків та вертольотів). Його продукція поставляється до ~ 100 країн світу,

а щорічний обсяг її виробництва сягає ~ 220 млн дол. США.

ВАТ «Хартрон» був перетворений на холдинг, орієнтований на виробництво продукції ракетно-космічного комплексу. До його складу увійшли керуюча компанія (власне ВАТ «Хартрон») і 13 створених за його участю підприємств. Частина цих підприємств була орієнтована на випуск продукції ракетно-космічної техніки, частина працює в інтересах енергетики і залізничного транспорту, а ті підприємства, що залишилися, спеціалізуються на виробництві обладнання для соціальної сфери. Частка ВАТ «Хартрон» у статутному капіталі цих підприємств становила від 25 до 90 %, а частка держави, починаючи з 2004 р., становить 50 % + 1 акція. Реструктуризація ВАТ «Хартрон» забезпечила певний рівень стійкості холдингу до можливих економічних ризиків у сучасних умовах.

У 1996 р. за участю компанії *Boeing*, корпорації «РКК «Енергія» ім. С. П. Корольова», ДП «КБ «Південне» і ВО «Південний машинобудівний завод» та компанії *Kvaerner Maritima* (Норвегія) було засновано міжнародну компанію *Sea Launch*. Участь України в цій компанії дала їй можливість отримати виключно важливий на той час стартовий кредит у розмірі 100 млн дол., що дало змогу учасникам кампанії якісно підготуватися до майбутніх пусків ракети-носія «Зеніт» із плавучої морської платформи (проект «Морський старт»). Успішна діяльність цієї компанії була підтверджена низкою запусків іноземних космічних апаратів на геліостаціонарну орбіту [2].

Здійснені на початку нового століття реструктуризація та модернізація в окремих галузях ОПСЕ України не дали очікуваних результатів через недостатнє фінансування та допущені суттєві помилки в організації та управлінні ОПСЕ. У результаті відбулася часткова втрата науково-технічного і виробничого потенціалу. Україна фактично втратила свій імідж у технологічній сфері. Країни, які раніше не володіли технологіями оборонного і подвійного використання, нині випереджають Україну. Так, Польща і Туреччина, фактично не маючи власної оборонної промисловості, зуміли побудувати на базі сучасних технічних рішень національні ОПК. Водночас українські технології активно впроваджуються РФ, Китаєм, Індією та іншими країнами. Передусім це стосується авіаційних технологій, технологій створення авіаційних двигунів та ін.

Нині розробка і виробництво ОВТ на підприємствах вітчизняного ОПСЕ значною мі-

Стратегічні пріоритети, № 2 (31), 2014 р.

рою стримуються його мізерним фінансуванням, скороченням досліджень на стратегічно важливих напрямках його інноваційного розвитку, значною втратою низки базових технологій на підприємствах, низькою якістю вітчизняних комплектуючих та елементної бази, різким зменшенням номенклатури продукції, що виробляється на вітчизняних підприємствах.

Нині значна частина виробничих потужностей ОПСЕ простоює. За даними Міністерства оборони України, в щорічному грошовому розрахунку виробничий потенціал ОПСЕ майже у 8 разів перевищує фактичні можливості фінансування ДОЗ на закупівлю ОВТ. Так, у 2012 р. можливості оборонних підприємств і організацій щодо виготовлення ОВТ, вже розроблених її підприємствами та організаціями за час незалежності України і прийнятих на озброєння, становили в грошовому розрахунку близько 11,7 млрд грн. Сформована замовником заявка до показників фактичного фінансування на 2012 р. відповідно до показників фактичного ДОЗ становила всього 1,4 млрд грн.

Нині в Україні відновлено замкнуті цикли виробництва ОВТ у створенні бронетанкової техніки, авіаційних ракет, радіолокаційних систем, інженерної техніки, автоматизованих комплексів, засобів навігації, керування рухом тощо. Виробництво інших технічних систем і засобів на 40–95 % залежить від поставок сировини, матеріалів, комплектуючих та елементної бази з країн колишнього СНД, і насамперед із РФ.

Оборонні підприємства та організації, які отримала Україна після розпаду СРСР, відрізняються фрагментарністю, що не дає їй змоги створити за замкнутим циклом основні ОВТ потрібної номенклатури. Реалізація таких циклів потребує великих коштів (згідно із світовим досвідом, для здійснення реструктуризації однієї потужної компанії в середньому потрібно 2–3 млрд дол. США).

Крім того, слід зауважити, що реформування оборонної промисловості в Україні починалося і завершувалося здебільшого тільки на макроекономічному рівні і фактично зводилося до перерозподілу власності та зміни організаційної структури підприємств і організацій ОПСЕ. Однак створення ІС із підприємств дрібного та середнього бізнесу та із субпідрядників великих компаній, як уже зазначалося, не завжди забезпечує прийнятний результат. Так, дослідження Центру стратегічних і міжнародних досліджень США свідчать, що головні підрядники Пентагону, серед яких були такі світові бренди, як *Lockheed-Martin*, *Boeing*,

*General Dynamics*, *Northrop Grumman*, за економічною ефективністю значно поступаються власним субпідрядникам. Прибутковість цих гігантів при виконанні ДОЗ становила ~ 6,0 %, а в американському дрібному і середньому оборонному бізнесі цей показник досягав ~ 16 %.

Варто також відзначити, що консолідація підприємств і організацій ОПСЕ забезпечує їх виживання в умовах обмеженої кількості великих довгострокових замовлень, але не в умовах їх повної відсутності. У США та Західній Європі є такі замовлення. Відповідно у них відбуваються консолідація виробництва і підвищення їх прибутковості.

В Україні великі замовлення майже відсутні. Нині й на подальшу перспективу їх основними видами будуть невеликі контракти, пов'язані з модернізацією та ремонтом ОВТ. Консолідація виробництва за такої структури та обсягів оборонного замовлення не гарантує отримання значного економічного ефекту. Як уже зазначалося, при реалізації таких контрактів забезпечити рентабельність вище 10 %, що є одним із завдань вітчизняних оборонних програм і планів ОПСЕ, можуть скоріше невеликі гнучкі підприємства, ніж консолідовані підприємства-гіганти.

Сучасні моделі вітчизняного ОПСЕ мають формуватися з урахуванням світового досвіду, зокрема країн НАТО, ЄС і РФ. При цьому мають бути враховані можливості ОПСЕ та його інфраструктури; масштабність завдань державних оборонних програм; рівень розвинутих міжнародних зв'язків у сфері військово-технічного співробітництва; технічні, технологічні та фінансові можливості держави тощо.

Однак ці чинники не розглядалися в Державній цільовій програмі реформування та розвитку оборонно-промислового комплексу на період до 2013 р., затвердженій Постановою КМУ від 27 серпня 2008 р. № 766. У ній фактично немає обґрунтування відповідності вибраної моделі ОПСЕ сучасним і майбутнім воєнно-політичним та економічним умовам, не обґрунтовані основні види та організаційні форми підприємств і організацій ОПСЕ та основні форми їх об'єднання на етапах реформування. Утім в Рішенні Ради національної безпеки і оборони України «Про хід реалізації Державної програми реформування та розвитку оборонно-промислового комплексу на період до 2010 р.» від 20 липня 2007 р., затвердженій Указом Президента України від 20 серпня 2007 р. № 721 визнавалася їх недосконалість: «... розроблені в 2007 р. проекти Стратегії розвитку оборонно-промислового

комплексу України та нової редакції Державної програми реформування та розвитку оборонно-промислового комплексу України не охоплюють усіх аспектів функціонування ОПК для забезпечення обороноздатності держави на середньо- та довгострокову перспективу».

### **Організаційно-правові форми виробничих об'єднань ОПСЕ України**

Нині ОПСЕ України складається в основному з підприємств державної форми власності різного підпорядкування. Із його 156 підприємств і організацій тільки ~10 % мають організаційно-правову форму відкритого акціонерного товариства. Контрольні пакети акцій цих підприємств перебувають у державній власності. Така структура ОПСЕ не пристосована до функціонування у ринкових умовах, не забезпечує залучення приватного капіталу та консолідацію науково-технічного й виробничого потенціалів тощо.

Слід також зазначити, що більшість визначених законодавством України організаційно-правових форм господарських об'єднань досі фактично не використовувалася, а холдингові компанії (ХК) так і не стали основою консолідації підприємств і організацій ОПСЕ [3].

Як свідчить світовий досвід в умовах розвиненої ринкової економіки, однією з найпоширеніших у світі організаційних форм об'єднання виробничих структур є холдинги, які управляють іншими компаніями через отримання права володіння їх контрольними пакетами акцій на умовах добровільності, врахування їх пропозицій, збереження статусу юридичної особи та власного статусного капіталу. Їх функціонування має низку переваг перед звичайними акціонерними товариствами, проте характеризується особливостями, що породжують нові проблеми і труднощі.

Нормативно-правова база для формування холдингових компаній в Україні почала створюватись у процесі акціонування та приватизації великих державних підприємств і об'єднань. Законодавчим підґрунтям були Указ Президента України «Про холдингові компанії, що створюються в процесі корпоратизації та приватизації» від 19 травня 1994 р.; Закон України «Про холдингові компанії в Україні», прийнятий Верховною Радою України 15 березня 2006 р., проект якого був розроблений Кабінетом Міністрів України ще у 2003 р. на виконання Указу Президента України «Про невідкладні захо-

ди щодо впорядкування діяльності державних (національних) акціонерних та холдингових компаній».

Постановою Верховної Ради України від 30 червня 2004 р. було визнано, що практика створення та функціонування акціонерних і холдингових компаній з часткою державного майна з метою їх участі для забезпечення поповнення Державного бюджету України себе не виправдала. Про це свідчить і відмова розвинених країн від державного «підприємництва», яке призводить до зрощування держави з приватним капіталом. Друга причина неефективної діяльності державних холдингових компаній – це відсутність комплексних теоретичних досліджень у цій сфері діяльності.

Згідно з чинним законодавством «Про холдингові компанії в Україні» такі компанії можуть створюватися одним із таких способів:

- через передачу контрольних пакетів акцій дочірніх підприємств ХК;
- у спосіб поглинання одного господарського суб'єкта внаслідок придбання його контрольного пакета акцій;
- створення холдингу на базі існуючого підприємства, колишньої чи існуючої управлінської структури або як нового господарського суб'єкта [4].

Перший варіант має переваги над двома іншими, оскільки не містить обмежень на розміри контрольних пакетів акцій дочірніх підприємств, що передаються до статутного фонду ХК, роль якої виконуватиме одне з підприємств, що входять до холдингу. У другому варіанті на холдинг перетворюється орган управління (або «постміністерська структура», що виникла на його місці). Холдингові компанії, створені на базі таких структур, об'єднують підприємства однієї галузі, які виробляють подібну продукцію, а тому не виключають монополізації ринків. У третьому варіанті у ХК об'єднуються підприємства різних галузей. Вона виникає як суб'єкт, статутний фонд якого формується виключно за рахунок акцій дочірніх підприємств.

Загальні заходи функціонування ХК, особливості їх утворення, діяльності та ліквідації визначаються Законом України «Про холдингові компанії в Україні», прийнятим 15 березня 2006 р.

Механізм формування ХК в Україні має особливості, характерні для багатьох постсоціалістичних європейських країн, і здебільшого відрізняється від країн із розвиненою ринковою економікою. Основою розвитку

Стратегічні пріоритети, № 2 (31), 2014 р.



ХК є акціонерна власність, а тому створення й розвиток цих компаній в Україні пов'язані із процесами приватизації, корпоратизації та формування відповідної ринкової інфраструктури. Вибір організаційно-правових форм об'єднання ІС здійснюється у спосіб пошуку балансу між централізованим і децентралізованим управлінням, розподілу відповідальності між його учасниками, визначення цілей співробітництва, встановлення особливостей господарських зв'язків між учасниками компаній та ступеня самостійності підприємств.

Залежно від ступеня посилення централізації управління у сфері виробництва і маркетингу, розподілу фінансів, обліку матеріальних ресурсів, бізнес-планування існують різні форми об'єднань підприємств, які можуть змінюватися від «жорстких» до «м'яких» форм [4]. Однією з найпоширеніших «жорстких» форм інтеграції є концерн, який забезпечує централізацію фінансово-економічного управління, здійснення єдиної науково-технічної та кадрової політики, а також політики щодо використання виробничих потужностей і ціноутворення. Його головна компанія створюється у вигляді холдингової компанії або за домінуючим учасником, який є виробничою компанією та володіє контрольним пакетом акцій дочірніх підприємств. Вона може мати як вертикальну форму об'єднання, що передбачає охоплення всього технологічного циклу виробництва продукції та об'єднання на цій підставі підприємств різних галузей ОПСЕ, так і горизонтальну форму, що забезпечує об'єднання компаній однієї галузі, які виробляють аналогічні вироби або здійснюють аналогічні стадії виробництва [5].

## Висновки

Україні потрібно насамперед розробити і сформулювати довгострокову військово-економічну політику розвитку ОПСЕ. Вона має бути зорієнтована на вирішення таких завдань: визначення мінімальних поточних і перспективних потреб безпеки країни та пріоритетних напрямів трансформації ОПСЕ, оптимізація обсягів і структури виробництва з адаптацією до нових вимог, формування нових принципів організації військово-економічної діяльності відповідно до ринкових умов, підвищення ролі держави в управлінні ОПСЕ, підвищення ефективності інтеграції військового та цивільного секторів економіки, розширення зовнішніх військово-економічних зв'язків із зарубіжними країнами.

Стратегічні пріоритети, № 2 (31), 2014 р.

Головним моментом під час корпоратизації ОПСЕ є всебічне дослідження умов створення ХК як нової організаційно-правової форми виробництва. Для цього потрібно здійснити діагностику виробничих і фінансових структур, які ввійдуть до складу ХК; техніко-економічне обґрунтування діяльності майбутньої компанії та окремих її підрозділів (дочірніх підприємств); визначити підрозділи, яким буде надано право самостійного господарювання; конкретизувати завдання й цілі дочірніх підприємств; права та обов'язки керівництва ХК.

Під час розробки концепції діяльності компанії особливу увагу слід приділити проблемам вибору цілей і побудови їх ієрархій. Основною вимогою має бути забезпечення виконання довгострокових виробничих програм, що уможливить формування нових виробничих союзів, у які включатимуться підприємства різних галузей і нові економічні структури (фінансово-кредитні організації та торговельно-комерційні компанії). Створення таких структур сприятиме розвитку внутрішнього ринку капіталу, який уможливить їх доступ до фінансових ресурсів.

Основою формування ОПСЕ може стати концепція, яка передбачає радикальне перетворення державних підприємств ОПСЕ в акціонерні товариства. На цій основі можна консолідувати об'єднання оборонних підприємств і організацій із слабкими галузевими та міжгалузевими зв'язками в систему холдингів з організаційними формами, пристосованими до ринкових умов [6]. Така стратегія не суперечить основним напрямам структурної перебудови ОПСЕ, визначеним Концепцією структурної перебудови оборонно-промислового комплексу України, затвердженою Указом Президента України від 5 березня 2002 р. № 219.

Вибір такої моделі ОПСЕ може стати ефективним шляхом для оптимізації структури підприємств і організацій та забезпечення відповідного рівня їх системи управління.

При здійсненні конкретних структурних перетворень в ОПСЕ доцільно створювати тимчасові узгоджувальні комісії за участю всіх зацікавлених сторін і представників держави (Міністерства промислової політики, Міністерства економічного розвитку і торгівлі, Міністерства фінансів, Укроборонпрому, Міністерства оборони та ін.), регіональних адміністрацій, керівників підприємств, банкірів, представників трудового колективу. Робота таких комісій має регламентуватися відповідним положенням про діяльність таких комісій.

## Список використаних джерел

1. *Рогозин*: Объединенная ракетно-космическая корпорация зарегистрирована [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ria.ru/space/20140306/998331480.html#14031666699783&message=resize&relto=register&action=addClass&value=registration>
2. *Лісовенко С. А.* Корпоратизація підприємств як основа конкурентоспроможності авіакосмічної галузі України / С. А. Лісовенко // Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики. – 2011. – № 3 (15).
3. *Организационная* форма интеграции компаний [Електронний ресурс].– Режим доступу: [http://www.coolreferat.com/Организационные\\_формы\\_интеграции\\_компаний](http://www.coolreferat.com/Организационные_формы_интеграции_компаний)
4. *Холдингові* компанії України [Електронний ресурс].– Режим доступу: <http://lib.rada.gov.ua/LibRada/static/LIBRARY/bibliogr/holding.html>
5. *Омарова З. К.* Організаційні форми інтеграції компаній у країні [Електронний ресурс].– Режим доступу: <http://www.creativeconomy.ru/articles/10165/>
6. *Нікітін А. М.* Підходи до побудови сучасної моделі оборонно-промислового комплексу України / А. М. Нікітін, П. П. Скурський // Наука і оборона. – 2000. – № 21. – С. 43–48.