

УДК 623.4.01 (477)

Чепков І. Б., Луханін М. І., Гультяєв А. А., Сіренко В. Є.

Центральний НДІ озброєння та військової техніки Збройних Сил України. Україна, м. Київ

**ГЕНЕРАЛЬНИЙ КОНСТРУКТОР:  
КРАСИВА ЛЕГЕНДА ЧИ УСВІДОМЛЕНА НЕОБХІДНІСТЬ**

*Критично проаналізовані існуючі управлінські механізми щодо здійснення процесу створення та освоєння виробництва сучасного озброєння та військової техніки, розкрито зміст діяльності Генерального конструктора, його роль і місце в оборонно-промисловому секторі української економіки, можливі шляхи підвищення ефективності роботи.*

*Ключові слова:* військово-технічна та оборонно-промислова політика; техніка для потреб оборони та безпеки держави; Генеральний конструктор; Рада Генеральних конструкторів.

**Актуальність проблеми,  
аналіз можливих шляхів її вирішення**

З незапам'ятних часів образ Генерального конструктора<sup>1</sup> в очах обивателя овіяний ореолом непідробного романтизму та історичної значущості. При згадці прізвищ М. К. Янгеля, В. Ф. Уткіна, С. М. Конюхова, О. К. Антонова, П. В. Балабуєва, О. Г. Івченко, Ф. М. Муравченка, О. О. Морозова, М. Д. Борисюка, М. К. Рязанцева та деяких інших відразу виникає відчуття причетності кращих представників української науки і промисловості до грандіозних досягнень людства, які не тільки збагатили інтелект нації, а і без усякого сумніву прискорили об'єктивний хід світового науково-технічного прогресу та істотно сприяли формуванню нашої цивілізації в її сьогодиншньому вигляді.

**Довідково.**

Організація в Україні інституту Генеральних конструкторів із створення техніки для потреб

оборони та безпеки держави припадає на 2001 рік [20], що надало додатковий імпульс науково-технічному та виробничому розвитку вітчизняної оборонної промисловості.

За період 2001–2015 рр. повноваження Генерального конструктора надавалися Кабінетом Міністрів України 21 раз 19 особам за 14 напрямками. За цей час зміна Генеральних конструкторів за одним і тим ж напрямом відбувалася 7 разів. Для координації робіт із створення техніки військового, спеціального та подвійного призначення різної спрямованості у 2004 році була сформована Рада Генеральних конструкторів [34].

Однак справжній зміст діяльності Генерального конструктора, на наш погляд, підвладний лише вузькому колу професіоналів і повністю позбавлений нальоту захопленого чиношанування і посадового пієтету.

Як не дивно, але реформаторський запал, що останнім часом охопив українське чиновництво і

<sup>1</sup> Генеральний конструктор у оборонно-промисловій сфері — особа з числа провідних науковців і фахівців, на яку керівництвом держави покладені обов'язки з організації процесу створення, освоєння виробництва та технічного супроводу новітніх зразків, систем і комплексів вітчизняного озброєння та військової техніки за відповідним напрямом. В межах чинного законодавства він володіє істотними організаційними, розпорядчими, науково-технічними та фінансово-економічними повноваженнями, як правило, міжгалузевого характеру.

За часів колишнього Союзу найменування статусу такої особи залежало від галузі промисловості, в якій вона працювала: у Міністерстві авіаційної промисловості СРСР він іменувався Генеральним конструктором, у Міністерстві загального машинобудування СРСР, Міністерстві оборонної промисловості СРСР — Головним конструктором. В інших оборонних міністерствах одночасно застосовувалися обидва найменування, володарі яких мали, по суті, однакові повноваження.

В нашій країні повноваження Генерального конструктора України із створення техніки для потреб оборони та безпеки держави надаються творцеві кінцевого продукту (завершеного функціонального зразку, системи або комплексу озброєння та військової техніки) рішенням Уряду, а Головного конструктора — розробнику його складових частин рішенням відповідного центрального органу виконавчої влади.

Не плутати з посадою Генерального (Головного) конструктора підприємства — керівника його структурного підрозділу науково-дослідної або дослідно-конструкторської спрямованості, повноваження якого не виходять за рамки даного підприємства і відповідної тематики робіт.

породив неоднозначну в окремих випадках тенденцію перегляду основоположних засад діючого економічного устрою, абсолютно несподівано торкнувся і категорії «Генеральний конструктор».

У суспільстві розгорнулася досить змістовна дискусія щодо її функціонального призначення, місця у посадовій ієрархії, ролі у життєдіяльності одного з найважливіших секторів вітчизняної економіки, а також доцільності подальшого використання в управлінській практиці.

На сьогодні з усіх існуючих на цю тему суджень можна виділити три основні точки зору:

перша — з урахуванням європейських устремлень України, а також перспектив її реального зближення з НАТО в функціонуванні інституту Генеральних конструкторів немає ніякої необхідності, оскільки в провідних країнах Європейського союзу (як, втім, і в США, Японії, Китаї, Індії, Південній Кореї, Бразилії тощо) таке поняття взагалі відсутнє, що не заважає їм досягати серйозних успіхів в створенні нових видів озброєння та військової техніки;

друга — оскільки в розробку військово-технічної та оборонно-промислової політики закладена програмно-цільова ідеологія<sup>2</sup>, їх реалізація повинна здійснюватися за принципами проектного менеджменту на рівні конкретних проектів із створення нових і модернізації існуючих зразків сучасного озброєння, а інститут Генеральних конструкторів має бути трансформований в інститут керівників таких проектів;

третя — враховуючи нинішній суперечливий стан української економіки, загалом, і вітчизняного оборонно-промислового комплексу (далі — ОПК), зокрема, інститут Генеральних конструкторів слід зберегти, забезпечивши його цілеспрямоване реформування відповідно до змісту актуальних завдань, які впливають з основних аспектів військово-технічної і оборонно-промислової політики, що провадяться.

Перша модель не враховує деякі найважливіші обставини в нинішніх українських реаліях, які будучи класикою ринкової економічної теорії і практики, створюють важко переборні перешкоди для реалізації такої схеми в Україні, а саме:

створення нових видів озброєння і військової техніки в економічно розвинених країнах здійснюється в умовах вільної конкуренції, яка наближається до абсолютної;

ця конкуренція забезпечується і регулюється там державою за допомогою сильного і безкомпромисного антимонопольного законодавства;

більшість виробників кінцевого продукту оборонно-промислової сфери в цих країнах мають високий ступень науково-технічної, фінансово-економічної і виробничої самодостатності<sup>3</sup>;

у своїй діяльності вони практично не стикаються з якимись нерозв'язними проблемами фінансування науково-дослідних, дослідно-конструкторських та дослідно-технологічних робіт<sup>4</sup>.

В сукупності усе це формує відповідний управлінський і господарський механізм, який відтворити в Україні на нинішньому етапі навряд чи вдасться з наступних причин:

внутрішня конкуренція між вітчизняними виробниками озброєння та військової техніки фактично відсутня, а створення конкурентного середовища в оборонно-промисловому комплексі вимагатиме або значного часу, або вжиття непопулярних антимонопольних заходів, наслідки яких не піддаються об'єктивному прогнозуванню;

#### Детальніше.

*Наслідуючи класику ринкової економічної теорії, кожен з великих вітчизняних виробників-монополістів озброєння та військової техніки або їх складових частин, таких як державні підприємства «Антонов», «Запорізьке машинобудівне конструкторське бюро «Прогрес» ім. академіка О. Г. Івченка», «Завод ім. В. О. Малишева», Харківське конструкторське бюро з машинобудування ім. О. О. Морозова», «Конструкторське бюро «Південне» ім. М. К. Янгеля», «Виробниче об'єднання «Південний машинобудівний завод ім. О. М. Макарова», публічне акціонерне товариство «Мотор Січ» і деякі інші, підлягає негайній реорганізації шляхом розчленування на декілька підприємств, що повинні конкурувати між собою.*

*Реальні наслідки таких трансформацій, починаючи з руйнування звичного дослідницького і виробничого циклу, системи науково-технічної і виробничої кооперації, що склалася, і закінчуючи втратою керованості цілими галузями оборонно-промислового комплексу, що в умовах вільної конкуренції цілком імовірно, важко передбачити.*

<sup>2</sup> Мається на увазі, що основоположними документами, які розкривають головні аспекти державної військово-технічної та оборонно-промислової політики, що провадяться, є відповідні державні програми:

розвитку озброєння та військової техніки Збройних Сил України [32];

реформування та розвитку оборонно-промислового комплексу [33].

<sup>3</sup> Наприклад, «Lockheed Martin Corporation», «The Boeing Company», «General Dynamics Corporation» в США, «Siemens AG», «Rheinmetall AG», «Krauss-Maffei Wegmann GmbH» в Німеччині, «Thales Group», «SAGEM», «Nexter» у Франції, «BAE Systems plc», «Rolls-Royce Group plc» у Великій Британії, «EADS», «Airbus S.A.S.» в Європейському Союзі та інші.

<sup>4</sup> Маються на увазі навіть не великі обсяги бюджетного фінансування, а доступність економічно обґрунтованого кредитування.

Інакше, створення і послідовний розвиток до конкурентоздатного рівня нових підприємств, які колись утворюють конкуренцію вищезазначеним, об'єктивно займе багато часу.

Інших способів сформуванню конкурентне середовище в оборонно-промисловому комплексі просто не існує.

українське антимонопольне законодавство є принципово слабким і в основному зорієнтовано на регулювання споживчого ринку;

з провідних вітчизняних виробників озброєння та військової техніки тільки державне підприємство «Антонов» і публічне акціонерне товариство «Мотор Січ» мають (да і то з певною натяжкою) необхідний ступень науково-технічної, фінансово-економічної та виробничої самодостатності — інші, на жаль, вирішальним чином залежать від бюджетного фінансування і кон'юнктури зовнішнього ринку;

недостатні обсяги фінансування державного оборонного замовлення і існуючі принципи побудови вітчизняної фінансово-кредитної системи накладають істотні обмеження на науково-технічні і виробничі можливості творців і виробників озброєння та військової техніки і, по суті, не залишають їм достатнього поля для відповідного маневру.

Таким чином, незавершеність ринкових перетворень в оборонно-промисловій сфері, відсутність в ній належної ринкової інфраструктури, що є наслідком тимчасової нездатності держави забезпечити повноцінне функціонування ринкових механізмів в ОПК, не дозволяє на цьому етапі механічно перенести на українське підґрунтя досвід економічно розвинених країн з організації оборонно-промислової діяльності в частині створення нових зразків озброєння та військової техніки. Більш того, подальше необдумане просування цього варіанту нічого окрім шкоди в короткостроковій перспективі вітчизняному оборонно-промисловому комплексу не принесе.

Це зовсім не означає, що такий досвід буде проігнорований. Навпаки, впровадження сучасних принципів організаційної і функціональної побудови оборонно-промислової сфери, що притаманні економічно розвиненим країнам, слід розглядати як стратегічну мету подальшого розвитку вітчизняного оборонно-промислового комплексу в середньостроковій і довгостроковій перспективі, досягнення якої вимагатиме серйозних зусиль держави і певного часу.

Проте, якщо сьогодні держава з очевидних причин упродовж якогось обмеженого інтервалу часу

не може для здійснення своїх функцій скористатися певними управлінськими механізмами, воно повинне здійснити усі заходи для вирішення того ж завдання іншими методами.

На нашу думку, в галузі створення нових зразків озброєння та військової техніки таку можливість надає інститут Генеральних конструкторів.

Позиція фахівців, що проповідують другу модель, представляється нам непослідовною та непереконливою, хоча і не позбавленою певних позитивних моментів.

З одного боку, аналіз закономірностей функціонування оборонно-промислової сфери в економічно розвинених країнах і традицій вітчизняної оборонної промисловості наочно свідчить — застосування програмно-проектного методу управління, який, дійсно, є важливим і невід'ємним атрибутом оборонно-промислової діяльності, має сенс тільки тоді, коли він:

охоплює увесь життєвий цикл конкретних видів озброєння та військової техніки (від аван-проекту до утилізації), а не окремі його стадії (в даному випадку — розробка, випробування, постановка на озброєння, освоєння виробництва);

безпосередньо корелюється з поточним безперервним господарським управлінням (в першу чергу, галузевим), що забезпечує необхідний рівень координації робіт, що проводяться, в існуючій системі науково-технічної і виробничої кооперації;

передбачає отримання унікального результату і тому обслуговує у більшості випадків процес виконання завдань, що мають виключно пріоритетний характер, а не спрямовані на досягнення локальних цілей.

Такий принцип управління безумовно має право на використання в управлінському арсеналі вітчизняного ОПК, але закладатися він повинен на фундаментальному рівні організаційної й функціональної побудови оборонно-промислового комплексу<sup>5</sup>, що дозволить:

унікнути зайвого суб'єктивізму в оцінці пріоритетності того або іншого напрямку розвитку сучасного озброєння та військової техніки;

забезпечити як універсальність, так і вибірковість його застосування в господарській практиці.

Інакше виникає ціла низка серйозних запитань, очевидні відповіді на які допускають неоднозначне трактування.

Наприклад.

Чи може один і той же фахівець одночасно очолювати декілька проектів із створення нових зразків озброєння та військової техніки?

<sup>5</sup> Але це є зовсім інше, більш масштабне завдання, яке має дуже опосередковане відношення до функціонування інституту Генеральних конструкторів.

Алгоритм реалізації ідеї синтезування галузевих і програмно-цільових методів управління в життєдіяльності оборонно-промислового комплексу досить ґрунтовно опрацьований Центральним науково-дослідним інститутом озброєння та військової техніки Збройних Сил України і викладений в [13], [17].

Якщо не може, то розчленовування, наприклад, Державної цільової оборонної програми розвитку озброєння та військової техніки Збройних Сил України на період до 2020 року [32] на окремі проекти автоматично формує численний загін їх керівників, управління і координація дій яких є важковирішуваним (а швидше за все, нерозв'язним) завданням.

Якщо може, то тоді повноваження такого керівника декількох проектів нічим не відрізняються від повноважень Генерального конструктора із створення техніки для потреб оборони і безпеки держави у рамках певного напрямку, які встановлені [20].

Слід зауважити, що сама ідея трансформації інституту Генеральних конструкторів в інститут керівників проектів містить достатню кількість таких суперечностей.

З другого боку, складається враження, що послідовники такого варіанту організації робіт із створення в Україні нових зразків озброєння та військової техніки перебувають під стійким впливом Указів Президента Російської Федерації від 19 січня 2015 року №18 [8] та 4 липня 2015 року №344 [7], якими в Росії затверджено нове Положення про Генерального конструктора із створення озброєння, військової та спеціальної техніки і вперше введено поняття «Генеральний конструктор – керівник проекту».

Але уважне прочитання даних документів свідчить про елементарну підміну понять, коли під проектом, на відміну від класичного трактування цієї категорії, розуміється поточна діяльність з розроблення не конкретних одиничних виробів, а широкої номенклатури техніки в кожному з актуальних і пріоритетних напрямків<sup>6</sup>.

При цьому чомусь не беруться до уваги деякі обставини, які вносять істотні відмінності між Україною і Росією в організації даної ділянки роботи, а саме:

за обсягами та масштабами військового виробництва Російська Федерація значною мірою перевершує Україну і, що найбільш важливо, серед російських творців і виробників озброєння та військової техніки за визначеними напрямками існує вільна конкуренція, яка відсутня в нашій країні;

*Детальніше.*

*Так, наприклад, в Російській Федерації одночасно здійснюють діяльність, пов'язану із створенням озброєння та військової техніки:*

1) у галузі військового космосу:

*відкрите акціонерне товариство «Ракетно-космічна корпорація «Енергія» ім. С. П. Корольова», акціонерні товариства «Військово-промислова корпорація «Науково-виробниче об'єднання машинобудування», «Інформаційні супутникові системи ім. академіка М. Ф. Решетньова», «Ракетно-космічний центр «Прогрес», Федеральне державне унітарне підприємство «Державний космічний науково-виробничий центр імені М. В. Хрунічева» та інші;*

2) у галузі бойових ракетних комплексів:

*відкрите акціонерне товариство «Корпорація «Московський інститут теплотехніки», акціонерні товариства «Державний ракетний центр ім. академіка В. П. Макеева», «Військово-промислова корпорація «Науково-виробниче об'єднання машинобудування», «Центральне конструкторське бюро «Титан», «Науково-виробнича корпорація «Конструкторське бюро машинобудування» та інші;*

3) у галузі винищувальної авіації:

*акціонерне товариство «Російська літакобудівна корпорація «МіГ», публічне акціонерне товариство «Авіаційна холдингова компанія «Сухий», відкрите акціонерне товариство «Дослідно-конструкторське бюро ім. О. С. Яковлева»;*

4) у галузі бомбардувальної та військово-транспортної авіації:

*публічне акціонерне товариство «Туполев» та відкрите акціонерне товариство «Авіаційний комплекс ім. С. В. Ільюшина»;*

5) у галузі вертольотобудування:

*відкриті акціонерні товариства «Камов» та «Московський вертолітний завод ім. М. Л. Міля»;*

6) у галузі бронетанкової техніки:

*акціонерне товариство «Уральське конструкторське бюро транспортного машинобудування», відкриті акціонерні товариства «Конструкторське бюро транспортного машинобудування «Омск-трансмаш», «Спеціальне конструкторське бюро транспортного машинобудування «Спецмаш» тощо.*

організаційна і функціональна структура оборонно-промислового комплексу Російської Федерації нині переживає серйозну кризу, викликану відходом від раніше прийнятої стратегії, заснованої на головній ролі галузевих корпорацій<sup>7</sup>, і переорієнтацією на позасистемне комплексування підприємств в акціонерні та інші структури, що базуються на найрізноманітніших управлінських

<sup>6</sup> З численних інтерв'ю Заступника Голови Уряду Російської Федерації і Голови колегії Військово-промислової комісії Д. О. Рогозіна стає зрозуміло, що в умовах ресурсного дефіциту, що раптово виник внаслідок міжнародних санкцій та істотної зміни кон'юнктури на світовому ринку нафти і газу, Росія поспішно шукає шляхи оптимізації оборонних витрат, одною з проявів якої можна розцінювати випуск нового Положення про Генерального конструктора із створення озброєння, військової та спеціальної техніки. За словами Президента Російської Федерації В. В. Путіна кількість керівників, яким будуть надані повноваження Генерального конструктора – керівника проекту, не перевищить двадцяти осіб.

<sup>7</sup> Маються на увазі вже створені в Російській Федерації галузеві корпорації, а саме: Об'єднана ракетно-космічна корпорація, Об'єднана авіабудівна корпорація, Об'єднана суднобудівна корпорація, Об'єднана приладобудівна корпорація.

засадах (асоціації, корпорації, концерни, холдинги тощо), не виключаючи і збереження державних федеральних унітарних підприємств.

В результаті зараз російський ОПК є важко зрозумілим нагромадженням державних органів влади, оборонних підприємств та їх об'єднань самого різного толку, про логіку взаємодії яких доводиться тільки здогадуватися.

У зв'язку з цим, введення в дію у Росії нового Положення про Генерального конструктора із створення озброєння, військової та спеціальної техніки також можна розглядати в якості дуже суперечливої спроби відновлення керованості складними процесами розроблення і постановки на виробництво зброї останніх поколінь в умовах, що реально там склалися.

Але чи слід сліпо копіювати цей сумнівний досвід в Україні?

На жаль, тут ми у черговий раз стикаємося з сумно звісною практикою необдуманого і механічного перенесення в українські умови якихось управлінських новацій, необґрунтовано запозичених з досвіду інших країн.

Якщо в даному випадку мова йде про помилкову думку, що пов'язана з недостатнім опрацюванням певної нової ідеї, то її неважко виправити.

Гірше, якщо ці прояви мають зовсім іншу спрямованість, наприклад:

продовження тенденції спрощення системи державного управління оборонно-промисловою сферою в країні внаслідок недосконалого знання предмета даної діяльності, її закономірностей та особливостей;

банальна боротьба за владу у вигляді спроби позбавлення Кабінету Міністрів України та Міністерства оборони важливих повноважень в реалізації окремих напрямів військово-технічної та оборонно-промислової політики, невід'ємною частиною яких є Генеральні конструктори, на користь інших органів державного та господарського управління;

практичне втілення побажань окремих олігархічних кланів побудувати управлінську вертикаль в ОПК у своїх вузько місницьких інтересах і взяти під повний контроль відповідні фінансові потоки в умовах, коли Генеральні конструктори розглядаються в якості перешкоди цих устремлінь.

Кожне із зазначених явищ здатне в значній мірі загальмувати об'єктивний процес переозброєння Збройних Сил України, інших військових формувань, а також порушити звичний хід життєдіяльності вітчизняного оборонно-промислового комплексу, що незабаром неминуче призведе до необхідності включення «ручного» режиму управління фундаментальними дослідженнями, дослідно-конструкторськими та дослідно-технологічними роботами і виробництвом в українській оборонній про-

мисловості. А це вже не сумісно з досягненням нею самодостатності й прагненням до подальшого саморозвитку.

У будь-якому випадку абсолютизація проєктного менеджменту в сфері створення і освоєння виробництва нових зразків озброєння та військової техніки на шкоду функціонуванню інституту Генеральних конструкторів, на нашу думку, не поліпшить роботу оборонної промисловості й не є актуальною до моменту завершення її структурної перебудови.

Переводячи в конструктивну площину констатацію нашого критичного сприйняття нинішніх спроб революціонізувати науково-технічну складову оборонно-промислової діяльності, спробуємо обґрунтувати необхідність збереження узагальненої фігури Генерального конструктора у вітчизняному ОПК (*третя модель*).

По-перше, статус Генерального конструктора слід розглядати не як посаду, а як факт наділення особи, яка вже має якесь посадове положення, додатковими повноваженнями, що спрямовані на вирішення наявних науково-технічних протиріч в життєдіяльності оборонної промисловості.

Тобто надання таких повноважень не створює якусь додаткову ланку управління і тому не обтяжує саму систему зайвими і неефективними управлінськими зв'язками.

По-друге, творча компонента діяльності Генерального конструктора є тонкою інтелектуальною матерією, яка формується за рахунок наявності у нього:

унікальної компетенції в обраному напрямку діяльності та особливого типу мислення, що дозволяє вирішувати надскладні, у тому числі нетрадиційні і парадоксальні завдання в умовах безпрецедентної невизначеності вихідних передумов;

широкого кругозору і прогресивного світогляду, що базуються як на початковій фундаментальній підготовці, так і на умінні динамічно накопичувати нові знання та навички в багатьох сферах сучасної науки і техніки, різних галузях промисловості;

здатності до аналізу подій, які відбуваються, і прогнозування їх подальшого розвитку, що формує особливий дар передбачення основних тенденцій світового науково-технічного прогресу;

спроможності втілити в конкретних зразках озброєння та військової техніки, технологіях, призначених для їх виготовлення, новітні досягнення останніх технологічних укладів, що надає «проривний» характер розв'язуванню актуальних проблем забезпечення воєнної безпеки держави.

Замінити цей елемент якоюсь іншою субстанцією лише шляхом введення нових проміжних ланок в управлінні ОПК і пересуванням фігур на його кадровому полі практично неможливо. Швидше навпаки, поспішними і непродуманими діями

легко спровокувати істотне загасання або взагалі повне знищення інноваційної складової оборонно-промислової діяльності<sup>8</sup>.

По-третє, з урахуванням високого ступеня комплексності сучасних систем озброєння, які, як правило, складаються із безлічі структурних елементів, побудованих на різних фізико-хімічних принципах і пов'язаних між собою складним програмно-математичним апаратом, дослідницькі і виробничі процеси з їх розроблення та виготовлення є гранично наукомісткими і високотехнологічними.

Одне з головних призначень Генерального конструктора полягає у виконанні функції не просто сполучної ланки між наукою і виробництвом, а системного інтегратора єдиної науково-виробничої діяльності численних наукових, конструкторсько-технологічних установ і промислових підприємств, спрямованої в умовах суттєвих часових і ресурсних обмежень на досягнення добре відомих цілей:

найповніше забезпечення Збройних Сил України сучасним озброєнням та військовою технікою, які за своїми тактико-технічними характеристиками, бойовими і експлуатаційними можливостями, іншими споживчими якостями не поступалися би озброєнню ймовірного противника;

послідовне просування вітчизняної наукомісткої продукції на світовому ринку.

Це знаходить своє відображення не тільки в забезпеченні максимально можливого науково-технічного рівня фундаментальних і прикладних досліджень, дослідно-конструкторських та дослідно-технологічних робіт, технологій і засобів виробництва, що застосовуються, а і в безальтернативній ролі Генерального конструктора у формуванні відповідної системи науково-технічної та виробничої кооперації, яка в більшості випадків охоплює відразу кілька сфер науки і техніки та галузей промисловості.

І якщо у класичній ринковій економіці таким регулятором й інтегратором виступає механізм вільної конкуренції між самодостатніми суб'єктами господарювання, обмежений антимонопольним правом, то в нашій ситуації слід відверто визнати: з ліквідацією фігури Генерального конструктора ця ніша залишається незаповненою, з усіма наслідками, що випливають.

По-четверте, позитивний ефект при створенні та освоєнні виробництва нового виду озброєння та військової техніки у функціональному плані досягається лише при успішному вирішенні наступних взаємопов'язаних питань:

виділення з усього величезного обсягу наукових знань і практичних навичок, отриманих в результаті проведення наукових досліджень, невідомих раніше конструкторських, технологічних та виробничих можливостей «проривного» характеру, що здатні витворити принципово нові засоби озброєної боротьби або забезпечити революційне поліпшення вже існуючої зброї;

розроблення способу матеріалізації даних інноваційних можливостей у конкретних зразках сучасного озброєння та військової техніки;

визначення заходів, необхідних для доведення вітчизняної промисловості до рівня, що дозволяє реалізувати зазначений спосіб у серійному виробництві.

Синхронізація цих подій в умовах, коли кожна з них має свого окремого інтелектуального носія і практичного виконавця, завжди була надзвичайно складним науково-технічним та управлінським завданням навіть у промислово розвинених країнах, де в таких випадках нерідко не спрацьовує і механізм вільної ринкової конкуренції<sup>9</sup>.

Але ця ситуація здатна кардинально змінитися і перейти із стадії відносної невизначеності в стан послідовної плановірності, якщо об'єднати вирішення усіх трьох проблем під егідою одного суб'єкта науково-технічного керівництва в образі Генерального конструктора.

По-п'яте, рішення про розроблення та серійне виробництво складних систем сучасного озброєння приймається вищим керівництвом держави за поданням відповідних органів державного управління в залежності від характеру зовнішніх та внутрішніх загроз, існуючого стану технічної оснащеності Збройних Сил, інших військових формувань, а також науково-технічних та виробничих спроможностей вітчизняної науки і промисловості.

У зв'язку з цим принципово важливо зуміти безпристрасно оцінити кожен з цих складових, бо постійно існує конфлікт інтересів замовника і виконавця. Можливі помилки, зайвий суб'єктивізм, а іноді і відвертий волюнтаризм у такій відповідальній справі, як свідчить досвід останніх років, дорого обходяться для національної безпеки.

Генеральній конструктор, що проявляє державне мислення і керується, в першу чергу, державними пріоритетами, володіє високим інтелектом, великим обсягом знань та інформації в різних сферах і навичками прогнозування тенденцій подальшого розвитку ситуації, є тією компромісною фігурою, яка здатна ефективно сприяти збалансуванню насущних потреб оборони и справжніх ресурсних

<sup>8</sup> Дана теза має принципове значення, бо відомо, що переважна частка доданої вартості в оборонно-промисловій сфері створюється не за рахунок виробничих факторів, а за рахунок інтелекту.

<sup>9</sup> Об'єктивні труднощі в реалізації такого роду діяльності, як правило, пов'язані з підвищеними рівнем інноваційних ризиків, що притаманні будь-якому процесу впровадження інновацій.

можливостей, основних аспектів науково-технічної і оборонно-промислової політики держави з урахуванням її міжнародного становища.

В нормативно-правовому плані дані характерні особливості діяльності Генерального конструктора більш детально і докладно розкриваються в Положенні про Генерального конструктора із створення техніки для потреб оборони та безпеки держави, яке затверджено постановою Кабінету Міністрів України від 23 квітня 2001 року №392 [20], але за своїм змістом вже не відповідає вимогам сьогодення як з боку державних органів і силових структур, так і з боку господарюючих суб'єктів з наступних причин.

По-перше, вся еволюція категорії «Генеральний конструктор» з початку ХХІ століття і до наших днів є досить суперечливою і свідчить про неодноразові факти некомпетентного втручання, у тому числі і провладних структур, в процес створення і освоєння виробництва новітніх зразків озброєння та військової техніки, що безумовно негативним чином вплинуло на стан фундаментальної і прикладної науки в ОПК, роботу оборонних НДІ, конструкторських та технологічних бюро.

Беручи свій початок з моменту організації нового центрального органу виконавчої влади, Державної комісії з питань оборонно-промислового комплексу України [19], і безпосередньо пов'язаний з ім'ям її легендарного керівника академіка Горбуліна В. П.<sup>10</sup>, інститут Генеральних конструкторів протягом певного часу успішно функціонував, демонструючи прийнятний рівень ефективності. Саме на цей період припадають найбільш істотні вітчизняні досягнення зі створення нового та модернізації існуючого озброєння.

Однак після поспішної ліквідації Державної комісії з питань оборонно-промислового комплексу [22], діяльність Генеральних конструкторів втратила ідейне і функціональне керівництво, а фігури, рівнозначної академіку Горбуліну В. П., в той момент вже не знайшлося.

Невипадково з нез'ясованих причин незабаром була ліквідована Рада Генеральних конструкторів [23]. Замість неї Міністерство промислової політики, Міністерство оборони, Міністерство освіти і науки, Національне космічне агентство України спільним наказом створили Раду з питань оборонно-промислової політики при Мінпромполітики [25], ділова репутація і статус якої значною мірою поступалися авторитету ліквідованої Ради Генеральних конструкторів. Дещо пізніше, після розформування Міністерства промислової політики, вітчиз-

няний оборонно-промисловий комплекс позбувся і цього координаційного органу.

В результаті цих необдуманих дій координація робіт із створення техніки для потреб оборони та безпеки держави, їх фінансування та загальна організація значно погіршилися. Багато в чому Генеральні конструктори були змушені почати діяти автономно, що зумовило зниження інтенсивності та ефективності науково-дослідних, дослідно-конструкторських та дослідно-технологічних робіт і визначило цілу серію серйозних науково-технічних невдач.

По-друге, цьому певною мірою сприяли деякі системні помилки, які пояснюються відсутністю достатнього досвіду організації такого роду діяльності, а саме:

при визначенні напрямів робіт із створення техніки для потреб оборони та безпеки держави, за якими надаються повноваження Генерального конструктора, не було враховано цілий ряд злободених потреб Збройних Сил України, інших військових формувань;

в окремих випадках всупереч існуючому Положенню про Генерального конструктора виконання відповідних функцій покладалося на розробників не кінцевого продукту, а його складових частин;

мало місце перевантаження переліків робіт, закріплених за окремими Генеральними конструкторами, завданнями, які не відносяться до головних аспектів сучасної військово-технічної та оборонно-промислової політики.

По-третє, викликає справедливі нарікання процедура надання та скасування повноважень Генеральних конструкторів, їх кадровий склад.

Так, середній вік діючих Генеральних конструкторів складає 69,4 років. Самому старшому з них — 81 рік, самому молодшому — 55 років, п'ятеро — старше 70 років. Вже пішли з життя п'ять Генеральних конструкторів. Сім діючих Генеральних конструкторів втратили статус керівників своїх підприємств та організацій і перейшли на пенсію або нижчі посади, а деякі взагалі продовжують діяльність за межами оборонно-промислового комплексу.

По-четверте, необхідно також враховувати, що основні аспекти державної військово-технічної і оборонно-промислової політики за останні роки зазнали істотних змін, що впливають із відповідних керівних документів [24, 26–33].

Динамічно змінюється кон'юнктура на світовому ринку озброєнь, з'явилися нові потреби у Збройних Сил України, інших військових формувань.

У зв'язку з розривом звичних коопераційних зв'язків з Російською Федерацією гостро встало

<sup>10</sup> Створенням і становленням інституту Генеральних конструкторів [24, 34] далеко не обмежується істотний внесок академіка Горбуліна В. П. в розбудову українського ОПК. Необхідно особливо підкреслити, що крім відомих фундаментальних наукових праць в області забезпечення безпеки та оборони країни, саме він заклав теоретичні та методологічні основи функціонування оборонної промисловості в молодій незалежній державі [9, 16, 21, 35].

питання диверсифікації як джерел постачання сировини, матеріалів і комплектуючих виробів, так і каналів збуту готової продукції.

Проведення антитерористичної операції на сході України розкрило цілий ряд неблагополучних моментів в технічній оснащеності української армії і правоохоронних органів.

Значною мірою загострилася проблема подальшої експлуатації військової техніки, яка вже стоїть на озброєнні Збройних Сил України, але свого часу була розроблена і виготовлена за межами нашої країни.

Велика ймовірність, що інтенсивне переозброєння силових структур спричинить за собою збільшення питомої ваги імпортової техніки, яку ще належить адаптувати до наших умов.

Подальший розвиток повинно отримати військово-технічне співробітництво України з іноземними державами, в тому числі проекти щодо спільного із зарубіжними партнерами розроблення і виготовлення озброєння та військової техніки, закупівлі за кордоном ліцензій на виробництво певних їх видів, впровадження офсетних схем тощо.

Наслідком передачі ремонтних підприємств від Міністерства оборони до Державного концерну «Укроборонпром» стало руйнування традиційного порядку здійснення ремонту озброєння і військової техніки, який в умовах значного ускладнення нової схеми виконання даних робіт позбувся будь-якого науково-технічного та конструкторсько-технологічного супроводження.

Із зазначених причин функції Генерального конструктора на нинішньому етапі не тільки не вичерпали себе, а навпаки, вимагають подальшого розширення і поглиблення, що надає його ролі в життєдіяльності оборонно-промислового сектора української економіки якість усвідомленої необхідності.

При цьому діюче Положення про Генерального конструктора із створення техніки для потреб оборони і безпеки держави [20] безумовно підлягає корінній переробці у частині:

оптимізації основних напрямів, за якими надаються повноваження Генерального конструктора, у світлі актуальних завдань, що впливають з нинішньої внутрішньої і зовнішньої політики держави, основних аспектів державної військово-технічної та оборонно-промислової політики;

удосконалення статусу Генерального конструктора, його повноважень, прав і обов'язків, посилення відповідальності за кінцеві результати роботи;

зміцнення і омолодження кадрового складу Генеральних конструкторів;

покладання на них обов'язків щодо науково-технічного супроводу:

1) відбору, прийняття на озброєння і адаптації у Збройних Силах України, інших військових формуваннях військової техніки, що імпортується;

2) української частини міжнародних проектів із створення і виготовлення озброєння та військової техніки;

поширення повноважень Генеральних конструкторів на виробу, які відносяться до їх напрямів діяльності й знаходяться на озброєнні Збройних Сил України, інших військових формувань, але раніше були виготовлені за межами нашої країни;

встановлення відповідальності Генеральних конструкторів за науково-технічний супровід усього життєвого циклу озброєння та військової техніки у рамках визначених для них напрямів, включаючи вирішення проблеми конструкторсько-технологічного забезпечення ремонту відповідних виробів;

участі Генеральних конструкторів в створенні нормативної бази уніфікації, стандартизації і каталогізації озброєння та військової техніки, які використовуються в Україні;

забезпечення у межах компетенції Генеральних конструкторів планомірного впровадження у вітчизняному оборонно-промисловому комплексі стандартів країн-членів НАТО, Європейського Союзу, інших міжнародних стандартів тощо<sup>11</sup>.

### Висновки і пропозиції

Європейський вибір народу України, прагнення нашої країни до вступу у Північноатлантичну систему колективної безпеки вимагає певного корегування колишніх підходів до формування і реалізації державної військово-технічної та оборонно-промислової політики [9, 13, 16–17, 21, 24, 26–33, 35].

І якщо загальнополітичний аспект розв'язування цієї проблеми, який полягає в здійсненні комплексу заходів щодо набуття Збройними Силами, іншими військовими формуваннями, оборонною промисловістю нової якості життєдіяльності, відповідної критеріям членства країни в НАТО, у теоретичному плані досить ґрунтовно опрацьовано, то практичне втілення даного алгоритму наштовхується на недосконалість соціально-економічних відносин, які визначають чинні умови функціонування вітчизняної економіки на нинішньому етапі розвитку українського суспільства.

Дана обставина є прямим наслідком незавершеності ринкових перетворень в Україні, яка повною мірою торкнулася і оборонно-промислової сфери, в тому числі тієї її частини, що уособлює інтелектуальну першооснову усієї оборонно-промислової

<sup>11</sup> Детальніше наші конкретні пропозиції щодо підвищення ефективності функціонування інституту Генеральних конструкторів розкриваються в додатку до даної статті.



діяльності — галузь створення новітніх видів озброєння та військової техніки і спеціальних технологій військового призначення та подвійного застосування.

Відсутність конкурентного середовища, гнучкого фінансово-кредитного інструментарію, належної науково-технічної, виробничої та фінансово-економічної самодостатності більшості суб'єктів господарювання, слабкість антимонопольного законодавства та нормативної бази технічного регулювання не дозволяють за досвідом економічно розвинених країн цілком перекласти управління й інтегрування процесів розроблення, освоєння виробництва та серійного виготовлення наукомісткої військової продукції на ринкові механізми.

Для формування таких умов, мабуть, ще потрібний певний часовий період і значні зусилля держави.

Проте, це не може розцінюватися як непереборна перешкода і аж ніяк не означає зміну обраного вектору розвитку. Організаційна та функціональна побудова вітчизняного оборонно-промислового комплексу за прикладом світових промислових лідерів залишається стратегічною метою і пріоритетним завданням в середньостроковій і довгостроковій перспективі. Термін досягнення цієї мети буде цілком визначатися ходом давно назрілих економічних реформ.

Але такий важливий сектор української економіки, яким є оборонно-промисловий комплекс з його природною мобільністю і феноменальною сприйнятливістю до прогресивних науково-технічних новацій, не може, з одного боку, постійно перебувати у стані нескінченного очікування, а, з іншого боку, занурюватися в сумнівні експерименти.

Тому, не вступаючи в протиріччя зі стратегічним курсом розбудови оборонно-промислової сфери, держава зобов'язана у короткостроковій перспективі запропонувати такий управлінський механізм, який вже сьогодні спроможний забезпечити стійке функціонування та динамічний науково-технічний, технологічний і виробничий розвиток ОПК.

На наше глибоке переконання, таким безпрограшним виходом з положення є збереження інституту Генеральних конструкторів із створення техніки для потреб оборони та безпеки держави, який не тільки не вичерпав свої можливості в умовах існуючого економічного устрою, а і продовжує володіти великими невикористаними резервами для підвищення ефективності науково-дослідних, дослідно-конструкторських та дослідно-технологічних робіт із розроблення новітніх зразків озброєння та військової техніки, застосування прогресивних технологій останніх технологічних укладів, організації дослідницького та виробничого процесу.

У той же час існує думка про доцільність трансформації інституту Генеральних конструкторів в

інститут керівників проектів із створення нових видів продукції.

Автори розглядають дану точку зору як безпідставну спробу перенесення на українське підґрунтя досвіду, запозиченого із практики роботи оборонно-промислового комплексу Російської Федерації [7, 8], умови функціонування якого у значній мірі відрізняються від українських реалій. До того ж, неоднозначна ситуація, що склалася в управлінні оборонною промисловістю Росії, викликає великі сумніви щодо правомірності використання такого підходу в Україні.

Необхідно також зазначити, що в класичному розумінні проектний менеджмент є специфічним розділом теорії управління, що будується за певними методологічними принципами, має свої обмежувальні критерії для застосування і своєрідний інструментарій [1–6, 10–12, 14–15, 18], які далеко не завжди вписуються в організаційну структуру ОПК, його ієрархію функціональної підпорядкованості. Абсолютизація даного методу управління в оборонно-промисловій діяльності є небезпечною оманною, яка здатна з великим ступенем ймовірності привести до скочування на «ручний» режим керівництва оборонно-промисловою сферою, в тому числі і процесами розробки та освоєння виробництва нових видів озброєння та військової техніки.

Однак в тих випадках, коли в здійснюваних дослідницьких і виробничих процесах, які характеризуються значною комплексністю і великою складністю, передбачається отримання унікального продукту (ефекту), застосування проектного менеджменту доречно і виправдано [9, 13, 17, 21, 35]. Саме з цієї причини, усвідомлюючи інноваційний характер життєдіяльності ОПК, ми в своїх роботах послідовно відстоюємо позицію необхідності синтезування галузевих і програмно-проектних методів керування ним, коли перші виконують функцію забезпечення повноти і безперервності поточного управління, а другі одночасно спрямовані на досягнення унікального результату [13, 17]. При цьому слід постійно пам'ятати, що в силу своїх особливостей проектний менеджмент приносить очікуваний ефект тільки при його вибіркового застосуванні.

Наведені аргументи з усією очевидністю демонструють недоцільність відмови від використання інституту Генеральних конструкторів на догоду повсюдного впровадження проектного менеджменту.

При цьому треба чесно визнати, що в своєму нинішньому стані інститут Генеральних конструкторів не відповідає вимогам, які пред'являються, і підлягає суттєвій модернізації, бо його нормативно-правова база, не зазнавши за останні п'ятнадцять років практично ніяких істотних змін, вже

недостатньо відображає реальний перебіг подій і вимагає глибокого переосмислення, а саме:

напрями, за якими надаються повноваження Генерального конструктора, потрібно визначати не за якимись кон'юнктурними міркуваннями, а виходячи з основних пріоритетів військово-технічної та оборонно-промислової політики, що встановлені відповідними стратегічними та програмними документами [26–27, 29–33];

номенклатуру продукції та переліки завдань і робіт, що задаються кожному Генеральному конструктору, необхідно формувати не за принципом «від досягнутого», а беручи до уваги, в першу чергу, актуальні проблеми, що мають місце у військово-технічній та оборонно-промисловій сфері;

обов'язки Генерального конструктора в межах його напряму діяльності повинні охоплювати більш широке ніж нині коло питань і складати переважну більшість нагальних потреб Збройних Сил, інших військових формувань, оборонної промисловості;

права Генерального конструктора необхідно гармонійно зрівноважити з його обов'язками, зали-

шивши достатнє поле для самостійного прийняття рішень і відповідного маневру в їх виборі;

слід більш чітко і обґрунтовано встановити міру відповідальності Генерального конструктора за доручену ділянку роботи, продумати форми його звітності перед Урядом, Міністерством оборони, іншими керівними державними, господарськими та науковими органами та структурами;

кваліфікаційні вимоги до особистості Генерального конструктора необхідно сформулювати таким чином, щоб уникнути проявів можливого суб'єктивізму та прихованого кар'єризму і забезпечити об'єктивний відбір найбільш авторитетних, компетентних і працездатних фахівців;

важливо, на противагу існуючому стану, зробити процедуру надання повноважень Генерального конструктора гранично об'єктивною і прозорою, підключивши до цього не тільки органи державного управління, а і Національну академію наук, науки та промислові кола, тощо<sup>12</sup>.

Модернізований саме таким чином інститут Генеральних конструкторів має бути збережений і у своєму новому вигляді поставлений на службу державі.

Додаток

**ПРОПОЗИЦІЇ**  
**щодо підвищення ефективності діяльності**  
**Генеральних конструкторів із створення техніки**  
**для потреб оборони та безпеки держави**

**Щодо визначення статусу Генерального конструктора**

Генеральний конструктор із створення техніки для потреб оборони та безпеки держави (далі — Генеральний конструктор) є уповноваженою Кабінетом Міністрів України особою, яка забезпечує у визначеному напрямку:

виконання комплексу науково-дослідних, дослідно-конструкторських та дослідно-технологічних робіт, пов'язаних із створенням і модернізацією зразків окремого виду озброєнь та військової техніки, або найважливіших систем машин, обладнання і приладів, автоматизованих систем, інших виробів (далі — продукція) і технологій військового та спеціального призначення, подвійного використання (далі — технології);

науково-технічне супроводження даної продукції протягом усього життєвого циклу;

технічну адаптацію відповідного виду озброєнь та військової техніки, їх складових частин іноземного походження до умов застосування і експлуатації у Збройних Силах України, інших військових формуваннях;

реалізацію з української сторони науково-технічної частини військово-технічного співробітництва України з іноземними державами в галузі спільного розроблення та виготовлення озброєння та військової техніки, їх складових частин.

У визначеному напрямі та в межах встановленої для Генерального конструктора номенклатури продукції і переліку робіт він є науково-технічним керівником усіх заходів із створення вітчизняної техніки для потреб оборони та безпеки держави, а також технічної адаптації в Україні аналогічної техніки іноземного походження.

**Щодо основних завдань Генерального конструктора**

Основними завданнями Генерального конструктора в межах визначеного напряму є:

1) науково-технічне та організаційне забезпечення створення продукції і технологій та їх постійне удосконалення;

<sup>12</sup> У додатку до цієї статті наведені конкретні пропозиції щодо модернізації інституту Генеральних конструкторів

2) організація і координація:

науково-дослідних, дослідно-конструкторських та дослідно-технологічних робіт і виробництва продукції у відповідній системі науково-технічної та виробничої кооперації, включаючи системне управління якістю, у тому числі згідно вимог стандартів серії ISO;

різних видів діяльності, пов'язаних із науково-технічним супроводженням продукції, що створена під його керівництвом, протягом усього життєвого циклу;

3) науково-технічне забезпечення:

використання в Україні озброєння та військової техніки, їх складових частин, що надходять у Збройні Сили України, інші військові формування за імпортом;

подальшої експлуатації озброєння та військової техніки, що вже стоять на озброєнні Збройних Сил України, інших військових формувань, але були раніше розроблені та виготовлені за межами України, а також їх складових частин;

4) науково-технічне супроводження:

виготовлення озброєння та військової техніки, їх складових частин в межах офсетних схем та ліцензійного виробництва;

реалізації інших проектів, пов'язаних з розробленням та виготовленням озброєння та військової техніки, їх складових частин за участю іноземних партнерів.

### Щодо обов'язків Генерального конструктора

Генеральний конструктор, вирішуючи основні завдання своєї діяльності, в межах визначеного напрямку зобов'язаний:

1) постійно здійснювати всебічний і скрупульозний аналіз стану, пануючих тенденцій та ймовірних перспектив науково-технічного прогресу у світі і на цієї основі забезпечити у встановлені терміни:

створення конкурентоспроможної продукції для постачання до Збройних Сил України, інших військових формувань та її експортування;

розроблення та впровадження сучасних технологій військового та спеціального призначення і подвійного використання;

2) стосовно продукції, що створюється:

а) узгоджувати технічні (тактико-технічні) завдання на її розроблення, у випадку необхідності вносити пропозиції щодо їх корегування;

б) забезпечити її:

відповідність вимогам затверджених технічних (тактико-технічних) завдань;

технологічність, ремонтпридатність, інші споживчі властивості на заданому рівні;

сертифікацію відповідно до вимог замовника;

постановку на виробництво у мінімально можливі терміни і своєчасне зняття з виробництва у разі морального старіння;

науково-технічне супроводження протягом усього життєвого циклу;

в) передбачити:

можливість її уніфікації з метою створення перспективної товарно-продуктової лінійки і типових сімейств виробів;

достатній модернізаційний ресурс з метою її постійного вдосконалення та підтримання технічних характеристик і споживчих властивостей на рівні кращих іноземних зразків та новітніх досягнень вітчизняної й зарубіжної науки і техніки;

3) організувати проведення відповідних науково-дослідних, дослідно-конструкторських, дослідно-технологічних та інших робіт, здійснювати загальне науково-технічне керівництво ними, у тому числі шляхом створення належної системи науково-технічної та виробничої кооперації;

4) стосовно серійного випуску продукції, що створена під його керівництвом, формувати пропозиції щодо: визначення виробничих потужностей для розгортання серійного випуску такої продукції;

їх своєчасного удосконалення, реконструкції та технічного переозброєння або створення нових потужностей;

організації відповідної системи виробничої кооперації;

оптимізації виробничого циклу серійного виготовлення такої продукції;

створення інтегрованих науково-виробничих об'єднань промислових підприємств, наукових установ та організацій;

5) своєчасно і в повному обсязі забезпечувати підприємства, установи та організації, що залучені до створення або модернізації продукції під керівництвом Генерального конструктора й її виробництва або

ремонт, необхідною конструкторською, технологічною, нормативною та іншою документацією, у тому числі й документацією, яка потрібна для здійснення різних видів ремонту озброєння та військової техніки, що експлуатується у Збройних Силах України, інших військових формуваннях;

6) здійснювати авторський нагляд за виробництвом та експлуатацією техніки, що створена під його керівництвом, своєчасно і рішуче реагувати на виявлені порушення вимог конструкторської, технологічної та експлуатаційної документації;

7) здійснювати контроль за цільовим використанням фінансових та матеріально-технічних ресурсів, що виділяються на створення та освоєння виробництва відповідної продукції;

8) брати безпосередню участь у:

роботі комісій з проведення державних випробувань та атестування техніки, що створена під його керівництвом;

формуванні та реалізації державних та державних цільових програм;

підготовці пропозицій щодо щорічного формування державного оборонного замовлення;

розробленні нормативної бази уніфікації, стандартизації та каталогізації озброєння і військової техніки, що використовуються в Україні і відносяться до його визначеного напрямку;

роботах із створення вітчизняної системи стандартизації та її адаптації до стандартів Європейського Союзу і НАТО, інших іноземних або міжнародних стандартів;

діяльності експертних органів, які створюються для розроблення пропозицій щодо розв'язання найбільш актуальних науково-технічних проблем українського суспільства;

9) формувати об'єктивну оцінку досягнутого стану вітчизняної науки і промисловості, їх науково-технічних та виробничих можливостей і на цій основі пропонувати конкретні шляхи розв'язування актуальних науково-технічних та виробничих проблем, що мають місто у Збройних Силах України, інших військових формуваннях, оборонно-промисловому комплексі, включаючи обґрунтування:

можливості самостійного створення і виготовлення конкретних видів озброєння та військової техніки за рахунок внутрішніх науково-технічних заділів й інтелектуальних і матеріально-технічних ресурсів;

доцільності розгортання вітчизняного виробництва певної номенклатури продукції в рамках робіт з імпортозаміщення;

потрібної тематики фундаментальних та прикладних досліджень, науково-дослідних, дослідно-конструкторських та дослідно-технологічних робіт, обсягів їх фінансування;

використання у вітчизняному озброєнні та військовій техніці, що створюються, окремих видів матеріалів та комплектуючих виробів іноземного виробництва;

необхідності імпортування окремих видів озброєння та військової техніки, їх складових частин, інших високотехнологічних і наукомістких виробів, а також закупівлі за кордоном критичних технологій та ліцензій на виробництво окремих видів продукції;

застосування офсетних схем, що супроводять експорт вітчизняного озброєння та військової техніки;

10) визначати або уточняти технічні умови використання в Україні конкретних видів озброєння та військової техніки, що надходять за імпортом, і вносити відповідні пропозиції щодо організації їх експлуатації у Збройних Силах України, інших військових формуваннях;

11) розробляти комплексні заходи щодо продовження експлуатації озброєння та військової техніки, що вже стоять на озброєнні Збройних Сил України, інших військових формувань, але були раніше розроблені та виготовлені за межами України, за рахунок внутрішніх ресурсів держави або диверсифікації каналів імпортного постачання ремонтних комплектів, запасних частин, експлуатаційних матеріалів тощо;

12) забезпечити виконання міжнародних проектів із спільного розроблення та виготовлення окремих видів озброєння та військової техніки за участю зарубіжних партнерів у частині розв'язання українською стороною науково-технічних проблем, що виникають у ході їх реалізації;

13) забезпечувати планомірне оснащення підпорядкованих йому дослідницьких, конструкторських та технологічних підрозділів, експериментальної і випробувальної баз необхідною сучасною технікою та обладнанням.

### Щодо прав Генерального конструктора

Генеральний конструктор, виконуючи свої обов'язки в межах визначеного напрямку, має право:

1) вносити пропозиції Кабінету Міністрів України, центральним органам виконавчої влади, іншим державним органам, Національній академії наук та органам господарського управління з питань, що відносяться до його компетенції, у тому числі стосовно:

розвитку фундаментальних і прикладних наукових досліджень;

актуальної тематики науково-дослідних, дослідно-конструкторських та дослідно-технологічних робіт, термінів та порядку їх здійснення, необхідної науково-технічної кооперації;

створення нових та удосконалення існуючих експериментальних і виробничих потужностей; підготовки і перепідготовки наукових, інженерно-технічних та робочих кадрів, їх розстановки; організації серійного виробництва продукції, що створюється під керівництвом Генерального конструктора, включаючи питання виробничої кооперації тощо;

2) надавати пропозиції Раді Генеральних конструкторів із створення техніки для потреб оборони та безпеки держави щодо вирішення актуальних науково-технічних проблем комплексного характеру, що мають місце в Збройних Силах України, інших військових формуваннях та вітчизняному оборонно-промисловому комплексі й одночасно стосуються декількох напрямів розвитку озброєння та військової техніки;

3) залучати на договірній основі підприємства, установи та організації усіх форм власності до вирішення технічних завдань і розв'язання науково-технічних проблем, здійснювати загальне науково-технічне керівництво відповідними роботами в межах визначеного напрямку;

4) направляти підприємствам, установам та організаціям незалежно від форми власності, які залучені до здійснення відповідних робіт під його керівництвом, подання щодо усунення виявлених порушень і недоліків у дослідницькому та виробничому процесі, які можуть негативно вплинути на якість виробів, що розробляються або виготовляються;

5) в установленому порядку:

відвідувати підприємства оборонно-промислового комплексу та державні установи, діяльність яких пов'язана з вирішенням покладених на нього завдань;

вимагати та одержувати від підприємств, установ та організацій незалежно від їх форми власності інформацію, що стосується його компетенції;

вносити обґрунтовані пропозиції щодо припинення виконання науково-дослідних, дослідно-конструкторських та дослідно-технологічних робіт, які втратили актуальність або виявилися неперспективними з техніко-економічних міркувань;

надавати обґрунтовані висновки щодо доцільності експорту та імпорту окремих видів озброєння та військової техніки, їх складових частин, інших виробів і технологій військового та спеціального призначення, подвійного використання;

6) приймати обґрунтовані (згідно вимог чинної нормативної бази) рішення щодо застосування в продукції, яка створюється під його керівництвом, матеріалів та комплектуючих виробів іноземного виробництва;

7) ініціювати в установленому порядку:

а) створення та розгортання вітчизняного виробництва окремих видів озброєння та військової техніки, їх складових частин, технологічного та інженерного обладнання, конструкційних матеріалів та комплектуючих виробів, які поки відсутні в Україні, але можуть бути розроблені та виготовлені силами українських підприємств в силу наявності у них відповідних технічно та економічно обґрунтованих можливостей;

б) створення та впровадження технологій вищих технологічних укладів, які за різними причинами поки не знайшли свого застосування в Україні, за наявності у розпорядженні вітчизняної науки і промисловості необхідних науково-технічних заділів, що дозволять самостійно вирішити це завдання;

в) придбання за кордоном у зв'язку з відсутністю в Україні, недоцільністю або неможливістю створення та виготовлення вітчизняних аналогів:

особливо важливих позиції сировини, матеріалів та комплектуючих виробів;

критичних технологій та унікального обладнання;

ліцензій на виробництво окремих видів озброєння та військової техніки, їх складових частин, іншої високотехнологічної та наукомісткої продукції;

8) створювати на підставі укладених договорів тимчасові науково-виробничі колективи для розв'язання актуальних науково-технічних проблем, термінового виготовлення особливо важливих видів продукції.

### **Щодо особливостей реалізації окремих повноважень Генерального конструктора**

Для центральних органів виконавчої влади, органів господарського управління, підприємств, установ та організацій усіх форм власності обов'язковому узгодженню з Генеральним конструктором підлягають наступні питання, що стосуються створення, освоєння виробництва, серійного випуску та науково-технічного супроводження протягом усього життєвого циклу продукції, яка відноситься до визначеного для нього напрямку:

планування і здійснення заходів з освоєння виробництва, серійного випуску та науково-технічного супроводження протягом усього життєвого циклу такої продукції;

скорочення (збільшення) або перерозподіл фінансових, матеріально-технічних та інших ресурсів, що виділені для здійснення таких робіт, а також перенесення термінів їх виконання у разі корегування показників державного оборонного замовлення;

будівництво нових і реконструкція або перепрофілювання існуючих експериментальних та виробничих потужностей, які використовуються для створення і випуску такої продукції,

відволікання експериментальних та виробничих потужностей, наукових, інженерно-технічних та робочих кадрів від робіт, пов'язаних із створенням та освоєнням виробництва такої продукції, для виконання інших робіт;

зняття з виробництва або постановка на виробництво, а також удосконалення (внесення якихось змін, що впливають на споживчі властивості) сировини, матеріалів та комплектуючих виробів вітчизняного походження, що використовуються у виготовленні такої продукції;

збільшення (продовження) ресурсу експлуатації озброєння та військової техніки, інших виробів визначеного напрямку, що вже експлуатуються у Збройних Силах України, інших військових формуваннях або були експортовані;

передача (або використання за межами оборонно-промислового комплексу) результатів науково-дослідних, дослідно-конструкторських та дослідно-технологічних робіт, що здійснюються під керівництвом Генерального конструктора, а також технологій військового та спеціального призначення і подвійного використання, відповідних інтелектуальних продуктів (патенти, програмне забезпечення тощо), які з'являються у ході проведення таких робіт;

інтерпретація результатів періодичних випробувань такої продукції, що серійно випускається.

При наявності альтернативних варіантів рішень зазначених питань Генеральний конструктор має право безпосередньо звернутися до Кабінету Міністрів України і вимагати відповіді по суті.

### Щодо відповідальності Генерального конструктора

Генеральний конструктор в межах визначеного напрямку несе персональну відповідальність перед Кабінетом Міністрів України, Міністерством оборони, центральним органом виконавчої влади, що уповноважений розробляти та реалізовувати державну оборонно-промислову політику, органом господарського управління, якому підпорядковано підприємство, установа чи організація, де він працює, за: створення і освоєння у виробництві конкурентоспроможної продукції і технологій;

їх технічний рівень у порівнянні з найкращими іноземними зразками, відповідність вимогам затверджених технічних (тактико-технічних) завдань, а також встановленим параметрам технологічності, якості, надійності, ресурсу експлуатації, ремонтпридатності, іншим споживчим властивостям;

організацію науково-технічного супроводження даної продукції протягом усього життєвого циклу;

забезпечення патентної чистоти виробів, що розроблені під його керівництвом;

формування та реалізацію відповідних завдань та заходів державних і державних цільових програм;

виконання державного оборонного замовлення у частині здійснення науково-дослідних, дослідно-конструкторських та дослідно-технологічних робіт із створення відповідної продукції та технологій, їх освоєння і впровадження у виробництві;

вирішення науково-технічних проблем використання у Збройних Силах України, інших військових формуваннях озброєння та військової техніки, їх складових частин іноземного походження, у тому числі тих з них, які:

а) закуповуються за імпортом;

б) вже експлуатуються у Збройних Силах України, інших військових формуваннях, але були раніше розроблені та виготовлені за межами України;

реалізацію (з української сторони) науково-технічної частини міжнародних проектів зі спільного створення та (або) виготовлення озброєння та військової техніки, їх складових частин, в яких беруть участь іноземні держави;

виконання встановлених термінів проведення запланованих науково-дослідних, дослідно-конструкторських та дослідно-технологічних робіт, випробувань, постановки на озброєння розроблених зразків, освоєння виробництва продукції і впровадження технологій, а також строків інших заходів, що здійснюються під його безпосереднім керівництвом;

цільове та раціональне використання фінансових (у тому числі бюджетних), матеріально-технічних, інтелектуальних та інших ресурсів, що виділяються для забезпечення його діяльності або здійснення робіт, які виконуються під його безпосереднім керівництвом.

### Щодо звітності Генерального конструктора

За підсумками кожного календарного року Генеральний конструктор протягом першого місяця наступного року надає детальний письмовий звіт про свою діяльність Кабінету Міністрів України.

Цей звіт також обов'язково спрямовується:

Міністерству оборони;

центральному органу виконавчої влади, що уповноважений розробляти і реалізовувати державну оборонно-промислову політику;

Національній академії наук України;

органу господарського управління, якому підпорядковано підприємство, установа чи організація, де працює генеральний конструктор.

Кожний з цих органів:

не пізніше одного місяця з дати надходження звіту Генерального конструктора надає свою оцінку його діяльності за минулий рік, яку у письмовій формі направляє до Кабінету Міністрів України для узагальнення;

має право вимагати публічного звіту Генерального конструктора про свою роботу на засіданні відповідного колегіального органу управління (президія, колегія тощо), але не частіше одного разу на рік.

Загальний висновок про роботу Генерального конструктора за минулий рік здійснює Кабінет Міністрів України, який за результатами розгляду його звіту:

або схвалює діяльність Генерального конструктора;

або ініціює відповідні дисциплінарні, адміністративні чи кадрові рішення.

### **Щодо порядку надання та скасування повноважень Генерального конструктора**

Повноваження Генеральному конструктору надаються та скасовуються Кабінетом Міністрів України за поданням Міністерства оборони, погодженим з центральним органом виконавчої влади, що уповноважений розробляти і реалізовувати державну оборонно-промислову політику, Національною академією наук України та органом господарського управління, якому підпорядковано підприємство, установа чи організація, де він працює.

До подання додається:

а) у разі надання повноважень:

обґрунтування необхідності створення для потреб оборони та безпеки держави вітчизняної продукції, що підлягає розробленню і впровадженню у виробництво, науково-технічному супроводженню протягом усього життєвого циклу під керівництвом саме Генерального конструктора;

проект переліку видів цієї продукції та відповідних робіт;

б) у разі скасування повноважень:

або обґрунтування втрати актуальності даного напряму розвитку озброєння та військової техніки;

або обґрунтування неналежного виконання діючим Генеральним конструктором своїх обов'язків з пропозиціями притягнення його до відповідальності;

або обґрунтування інших причин скасування повноважень Генерального конструктора за даним напрямом.

### **Щодо Ради Генеральних конструкторів**

З метою забезпечення реалізації єдиної військово-технічної та оборонно-промислової політики, розв'язання найважливіших науково-технічних проблем у військово-технічній та оборонно-промисловій сфері, координації робіт, що здійснюються за різними напрямами розвитку озброєння та військової техніки, мобілізації ресурсів на найбільш важливих з них Кабінет Міністрів України формує Раду Генеральних конструкторів із створення техніки для потреб оборони та безпеки держави у якості дорадчого органу.

Положення про даний орган, його кадровий склад затверджується окремим актом Кабінету Міністрів України.

### **Щодо Головних конструкторів**

Для забезпечення єдності науково-технічних підходів до виконання робіт з розроблення, освоєння виробництва та подальшого науко-технічного супроводження найбільш важливих та складних частин продукції, яка створюється під керівництвом Генерального конструктора, у разі необхідності можуть призначатися Головні конструктори за окремими видами виробів.

Положення про Головного конструктора за окремими видами виробів розробляється центральним органом виконавчої влади, що уповноважений розробляти і реалізовувати державну оборонно-промислову політику, і вводиться у дію його нормативним актом.

Призначення Головних конструкторів здійснюється ним же за поданням Генерального конструктора, погодженим з органами господарського управління, яким підпорядковані підприємства, установи чи організації, де вони працюють.

Для координації робіт, що здійснюються Головними конструкторами під керівництвом Генерального конструктора за визначним напрямом, у разі необхідності може організовуватися Рада Головних конструкторів у якості дорадчого органу при ньому.

Повноваження даного органу, його кадровий склад визначаються Генеральним конструктором в межах його компетенції.

### Щодо кваліфікаційних вимог до Генерального конструктора

Генеральним конструктором може бути висококваліфікований фахівець, який відповідає наступним вимогам:

вища технічна освіта не нижче освітнього ступеня «спеціаліст» або «магістр» за профільною спеціальністю;

вчений ступінь кандидата або доктора наук в науковій сфері, що відповідає визначеному напрямку діяльності Генерального конструктора;

не менш ніж десятирічний стаж роботи на керівних посадах наукового або інженерного характеру, конструкторської або технологічної спрямованості;

досвід в формуванні та реалізації державних або державних цільових програм, державного оборонного замовлення і керування колективами розробників складної техніки та наукомісткої продукції;

впевнене володіння сучасними методами і навичками науково-дослідної, дослідно-конструкторської та дослідно-технологічної роботи;

безпосередня участь у створенні конкретних зразків озброєння та військової техніки;

реальні наукові досягнення, що підтверджуються відповідними документами;

наявність високого рівня інтелекту, сучасного світогляду та наукового авторитету в науковому середовищі.

### Литература

- [1] Бушуев, С.Д. Креативные технологии управления проектами и программами / [С. Д. Бушуев, Н.С. Бушуева, И.А. Бабаев и др.]; под общ.ред. С.Д. Бушуева; Украинская ассоциация управления проектами. — Киев : Саммит-Книга, 2010. — 763 с.
- [2] Бушуев, С.Д. Управление проектами и программами развития организаций на основе предпринимательской энергии / С. Д. Бушуев, Н. П. Ярошенко, Ю. Ф. Ярошенко // Управление проектами и программами, 2013. — №4. — С. 300—311.
- [3] Грашина, М. Основы управления проектами / М. Грашина, В. Дункан. — СПб. : Питер, 2006. — 204 с.
- [4] Мазур, И. И. Управление проектами / И. И. Мазур, В. Д. Шапиро, Н. Г. Ольдерогге. — М. : Омега-Л, 2005. — 664 с.
- [5] Мартин, П. Управление проектами: пер. с англ. / П. Мартин, К. Тейт. — СПб. : Питер, 2006. — 224 с.
- [6] Милошевич, Д. Набор инструментов для управления проектами : пер. с англ. Мамонтова Е. В. / Д. Милошевич; под ред. С. И. Неизвестного. — М. : Компания АйТи; ДМК Пресс, 2008. — 729 с.
- [7] О внесении изменений в Положение о Генеральном конструкторе по созданию вооружения, военной и специальной техники, утвержденное Указом Президента Российской Федерации от 19 января 2015 года №18 : Указ Президента Российской Федерации от 4 июля 2015 года №344 // Собрание законодательства Российской Федерации, 2015 г. — №28. — Ст. 4214.
- [8] О Генеральном конструкторе по созданию вооружения, военной и специальной техники : Указ Президента Российской Федерации от 19 января 2015 года №18 // Собрание законодательства Российской Федерации, 2015 г. — №4. — Ст. 638.
- [9] Оборонно-промышленный комплекс Украины — современное состояние и реструктуризация / В.П. Горбулин, А.С. Довгопольный, О.И. Приходько, В.П. Степанов, В.А. Смелов [и др.]; под общ.ред. В.П. Горбулина // Технологические системы, 2001 г. — №2(8). — С. 5—20.
- [10] Попов, Ю. И. Управление проектами / Ю. И. Попов, О. В. Яковенко. — М. : ИНФРА-М, 2011. — 208 с.
- [11] Товб, А. С. Управление проектами: стандарты, методы, опыт / А.С. Товб, Г.Л. Ципес. — М. : Олимп-Бизнес, 2003. — 240 с.
- [12] Фунтов, В. Н. Основы управления проектами в компании / В. Н. Фунтов. — СПб. : Питер, 2011. — 393 с.
- [13] Чепков, И.Б. О необходимости реформирования отечественной оборонной промышленности (системный подход) / И.Б. Чепков, М.И. Луханин, В.Е. Сиренко // Технологические системы. — 2015. — №1(70). — С. 7—43.
- [14] Батенко, Л.П. Управління проектами / Л. П. Батенко, О. А. Загородніх, В. В. Ліщинська — К. : КНЕУ, 2003. — 231 с.



- [15] Верба, В. А. Проектний менеджмент: просто про складне / [В. А. Верба, Л. П. Батенко, О. М. Гребешкова та ін.] ; за заг. ред. В. А. Верби. — К. : КНЕУ, 2009. — 299 с.
- [16] Військово-технічна та військово-промислова політика України : проблеми формування і реалізації / В. П. Горбулін, В. В. Зубарев, П. П. Скурський, С. М. Химченко // Національна безпека : український вимір. — 2009 р. — №3(22). — С. 5–11.
- [17] Луханін, М. І. Реформування оборонно-промислового комплексу. Ключовий момент / М. І. Луханін, В.Є. Сіренко, М. А. Чернега // Технологические системы, 2015. — №4(73). — С. 7–37.
- [18] Ноздріна, Л. В. Управління проектами / Л. В. Ноздріна, В. І. Ящук, О. І. Полотай; за заг. ред. Л. В. Ноздріної. — К. : Центр учбової літератури, 2010. — 432 с.
- [19] Про Державну комісію з питань оборонно-промислового комплексу України : Указ Президента України від 14 липня 2000 року №893/2000 // Офіційний вісник України, 2000 р. — №29. — С. 56.
- [20] Про затвердження Положення про генерального конструктора із створення техніки для потреб оборони та безпеки держави : постанова Кабінету Міністрів України від 23 квітня 2001 року №392 // Офіційний вісник України, 2001 р. — №17. — С. 152.
- [21] Про концепцію структурної перебудови оборонно-промислового комплексу України : Указ Президента України від 5 березня 2002 року №219/2002.
- [22] Про ліквідацію Державної комісії з питань оборонно-промислового комплексу України : Указ Президента України від 11 грудня 2002 року №1143/2002 // Офіційний вісник України, 2002 р. — №50. — С. 61.
- [23] Про ліквідацію деяких консультативних, дорадчих та інших органів, утворених Кабінетом Міністрів України : постанова Кабінету Міністрів України від 19 березня 2008 року №207 // Офіційний вісник України, 2008 р. — №23. — С. 32.
- [24] Про Міжвідомчу комісію з питань оборонно-промислового комплексу : Указ Президента України від 12 червня 2015 року №329/2015 // Офіційний вісник України, 2015 р. — №48. — С. 8.
- [25] Про Раду з питань оборонно-промислової політики при Міністерстві промислової політики : спільний наказ Міністерства промислової політики, Міністерства оборони, Міністерства освіти і науки, Національного космічного агентства України від 12 вересня 2008 року №582/453/849/282.
- [26] Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 28 квітня 2014 року «Про заходи щодо підвищення ефективності планування в секторі безпеки і оборони» : Указ Президента України від 13 травня 2014 року №468/2014 // Офіційний вісник України, 2014 р. — №39. — С. 27.
- [27] Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 27 серпня 2014 року «Про заходи щодо удосконалення державної військово-технічної політики : Указ Президента України від 27 серпня 2014 року №691/2014 // Офіційний вісник Президента України, 2014 р. — №37. — С. 18.
- [28] Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 12 вересня 2014 року «Про комплекс заходів щодо зміцнення обороноздатності держави та пропозиції до проекту Закону України «Про Державний бюджет України на 2015 рік» по статтях, пов'язаних із забезпеченням національної безпеки і оборони України» : Указ Президента України від 3 листопада 2014 року №842/2014 // Офіційний вісник України, 2014 р. — №89. — С. 11.
- [29] Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 4 березня 2016 року «Про Концепцію розвитку сектору безпеки і оборони України» : Указ Президента України від 14 березня 2016 року №92/2016 // Офіційний вісник України, 2016 р. — №23. — С. 12.
- [30] Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 2 вересня 2015 року «Про нову редакцію Воєнної доктрини України» : Указ Президента України від 24 вересня 2015 року №555/2015 // Офіційний вісник України, 2015 р. — №22. — С. 19.
- [31] Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 6 травня 2015 року «Про Стратегію національної безпеки України» : Указ Президента України від 26 травня 2015 року №287/2015 // Офіційний вісник України, 2015 р. — №13. — С. 50.
- [32] Про схвалення Концепції Державної цільової оборонної програми розвитку озброєння та військової техніки Збройних Сил України на період до 2020 року : розпорядження Кабінету Міністрів України від 17 липня 2015 року №758-р.
- [33] Про схвалення Концепції Державної цільової програми реформування та розвитку оборонно-промислового комплексу на період до 2020 року : розпорядження Кабінету Міністрів України від 20 січня 2016 року №19-р // Офіційний вісник України, 2016 р. — №7. — С. 116.
- [34] Про утворення Ради Генеральних конструкторів із створення техніки для потреб оборони та безпеки держави : постанова Кабінету Міністрів України від 2 червня 2004 року №735.
- [35] Проблемні питання формування ефективної системи управління оборонно-промисловим комплексом України / В.П. Горбулін, В.В. Зубарев, П.П. Скурський, О.П. Кутовий // Національна безпека: український вимір. — 2009. — №4(23). — С. 11–20.

*Chepkov I. B., Luhanin M. I., Gultiaiev A. A., Sirenko V. Ye.*

Central Research Institute of Weapons and Military Equipment of the Armed Forces of Ukraine. Ukraine, Kiev

**HE CHIEF DESIGNER:  
A BEAUTIFUL LEGEND OR THE RECOGNITION OF NECESSITY**

*The present administrative mechanisms concerning the realization of the process of creation and mastering of the production of the modern weapons and military equipment have been critically analyzed, the content of the activity of the Chief Designer and his role and place in the defense-industrial sector of the Ukrainian economy and possible ways of the increase of the work effectiveness have been shown.*

*Keywords:* military-technical and defense-industrial policy; the equipment for security and defence needs of the state; the Chief Designer; the Council of Chief Designers.

**References**

- [1] Bushuev, S.D. Kreativnye tekhnologii upravleniya proektami i programmami / [S.D. Bushuev, N.S. Bushueva, I.A. Babaevidr.]; pod obshch. red. S.D. Bushueva; Ukrainskaya asociaciya upravleniya proektami. — Kiev : Sammit-Kniga, 2010. — 763 s.
- [2] Bushuev, S.D. Upravlenie proektami i programmami razvitiya organizacij na osnove predprinimatel'skoj ehnergii / S. D. Bushuev, N. P. Yaroshenko, Yu. F. Yaroshenko // Upravlenie proektami i programmami, 2013. — №4. — S. 300–311.
- [3] Grashina, M. Osnovy upravleniya proektami / M. Grashina, V. Dunkan — SPb. : Piter, 2006. — 204 s.
- [4] Mazur, I. I. Upravlenie proektami / I. I. Mazur, V. D. Shapiro, N. G. Ol'derogge. — M. : Omega-L, 2005. — 664 s.
- [5] Martin, P. Upravlenie proektami: per. s angl. / P. Martin, K. Tejt. — SPb. :Piter, 2006. — 224 s.
- [6] Miloshevich, D. Nabor instrumentov dlya upravleniya proektami : per. s angl. Mamontova E. V. / D. Miloshevich; pod red. S. I. Neizvestnogo. — M. : Kompaniya AjTi; DMK Press, 2008. — 729 s.
- [7] O vnesenii izmenenij v Polozhenie o General'nom konstruktore po sozdaniyu vooruzheniya, voennoj i special'noj tekhniki, utverzhdennoe Ukazom Prezidenta Rossijskoj Federacii ot 19 yanvarya 2015 goda №18 :Ukaz Prezidenta Rossijskoj Federacii ot 4 iyulya 2015 goda №344 // Sobranie zakonodatel'stva Rossijskoj Federacii, 2015 g. — №28. — St. 4214.
- [8] O General'nom konstruktore po sozdaniyu vooruzheniya, voennoj i special'noj tekhniki : Ukaz Prezidenta Rossijskoj Federacii ot 19 yanvarya 2015 goda №18 // Sobranie zakonodatel'stva Rossijskoj Federacii, 2015 g. — №4. — St. 638.
- [9] Oboronno-promyshlennyj kompleks Ukrainy — sovremennoe sostoyanie i restrukturizaciya / V.P. Gorbulin, A.S. Dovgopolyj, O.I. Prihod'ko, V.P. Stepanov, V.A. Smelov [i dr.]; pod obshch. red. V.P. Gorbulina // Tekhnologicheskie sistemy, 2001 r. — №2(8). — S. 5–20.
- [10] Popov, Yu. I. Upravlenie proektami / Yu. I. Popov, O. V. Yakovenko. — M. : INFRA-M, 2011. — 208 s.
- [11] Tovb, A. S. Upravlenie proektami: standarty, metody, opyt / A.S. Tovb, G.L. Cipes. — M. : Olimp-Biznes, 2003. — 240 s.
- [12] Funtov, V. N. Osnovy upravleniya proektami v kompanii / V. N. Funtov. — SPb. :Piter, 2011. — 393 s.
- [13] Chepkov, I.B. O neobhodimosti reformirovaniya otechestvennoj oboronnoj promyshlennosti (sistemnyj podhod) / I.B. Chepkov, M.I. Luhanin, V.E. Sirenko // Tekhnologicheskie sistemy. — 2015. — №1(70). — S. 7–43.
- [14] Batenko, L.P. Upravlinnia proektamy / L. P. Batenko, O. A. Zahorodnikh, V. V. Lishchynska — K. : KNEU, 2003. — 231 s.
- [15] Verba, V. A. Proektnyi menedzhment: prosto pro skladne / [V. A. Verba, L. P. Batenko, O. M. Hrebeshkovatain.]; za zah. red. V. A. Verby. — K. :KNEU, 2009. — 299 s.
- [16] Viiskovo-tekhnichna ta viiskovo-promyslova polityka Ukrainy : problemy formuvannia i realizatsii / V. P. Horbulin, V. V. Zubariiev, P. P. Skurskyi, S. M. Khymchenko // Natsionalna bezpeka : ukrainskyi vymir. — 2009 r. — №3(22). — S. 5–11.
- [17] Luhanin, M. I. Reformuvannia oboronno-promyslovoho kompleksu. Kliuchovy moment / M. I. Lukhanin, V.Ye. Sirenko, M. A. Cherneha // Technological systems, 2015. — №4(73). — S. 7–37.
- [18] Nozdrina, L. V. Upravlinnia proektamy / L. V. Nozdrina, V. I. Yashchuk, O. I. Polotai; za zah. red. L. V. Nozdrinoi. — K. : Tsentr uchbovoi literatury, 2010. — 432 s.
- [19] Pro Derzhavnu komisiuu z pytan oboronno-promyslovoho kompleksu Ukrainy : Ukaz Prezydenta Ukrainy vid 14 lypnia 2000 roku №893/2000 // Ofitsiyni visnyk Ukrainy, 2000 r. — №29. — S. 56.

- [20] Pro zatverdzhennia Polozhennia pro heneralnogo konstruktora iz stvorennia tekhniky dlia potreb oborony ta bezpeky derzhavy : postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 23 kvitnia 2001 roku №392 // Ofitsiinyi visnyk Ukrainy, 2001 r. — №17. — S. 152.
- [21] Pro kontseptsiiu strukturnoi perebudovy oboronno-promyslovoho kompleksu Ukrainy : Ukaz Prezydenta Ukrainy vid 5 bereznia 2002 roku №219/2002.
- [22] Pro likvidatsiiu Derzhavnoi komisii z pytan oboronno-promyslovoho kompleksu Ukrainy : Ukaz Prezydenta Ukrainy vid 11 hrudnia 2002 roku №1143/2002 // Ofitsiinyi visnyk Ukrainy, 2002 r. — №50. — S. 61.
- [23] Pro likvidatsiiu deiakykh konsultatyvnykh, doradchykh ta inshykh orhaniv, utvorenykh Kabinetom Ministriv Ukrainy : postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 19 bereznia 2008 roku №207 // Ofitsiinyi visnyk Ukrainy, 2008 r. — №23. — S. 32.
- [24] Pro Mizhvidomchu komisiiu z pytan oboronno-promyslovoho kompleksu : Ukaz Prezydenta Ukrainy vid 12 chervnia 2015 roku №329/2015 // Ofitsiinyi visnyk Ukrainy, 2015 r. — №48. — S. 8.
- [25] Pro Radu z pytan oboronno-promyslovoi polityky pry Ministerstvi promyslovoi polityky : spilnyi nakaz Ministerstva promyslovoi polityky, Ministerstva oborony, Ministerstva osvity i nauky, Natsionalnogo kosmichnogo ahentstva Ukrainy vid 12 veresnia 2008 roku №582/453/849/282.
- [26] Pro rishennia Rady natsionalnoi bezpeky i oborony Ukrainy vid 28 kvitnia 2014 roku «Pro zakhody shchodo pidvyshchennia efektyvnosti planuvannia v sektori bezpeky i oborony» : Ukaz Prezydenta Ukrainy vid 13 travnia 2014 roku №468/2014 // Ofitsiinyi visnyk Ukrainy, 2014 r. — №39. — S. 27.
- [27] Pro rishennia Rady natsionalnoi bezpeky i oborony Ukrainy vid 27 serpnia 2014 roku «Pro zakhody shchodo udoskonalennia derzhavnoi viiskovo-tekhnichnoi polityky : Ukaz Prezydenta Ukrainy vid 27 serpnia 2014 roku №691/2014 // Ofitsiinyi visnyk Prezydenta Ukrainy, 2014 r. — №37. — S. 18.
- [28] Pro rishennia Rady natsionalnoi bezpeky i oborony Ukrainy vid 12 veresnia 2014 roku «Pro kompleks zakhodiv shchodo zmitsnennia oboronozdatnosti derzhavy ta propozytsii do projektu Zakonu Ukrainy «Pro Derzhavnyi biudzheth Ukrainy na 2015 rik» po stattiakh, poviazanykh iz zabezpechenniam natsionalnoi bezpeky i oborony Ukrainy» : Ukaz Prezydenta Ukrainy vid 3 lystopada 2014 roku №842/2014 // Ofitsiinyi visnyk Ukrainy, 2014 r. — №89. — S. 11.
- [29] Pro rishennia Rady natsionalnoi bezpeky i oborony Ukrainy vid 4 bereznia 2016 roku «Pro Kontseptsiiu rozvytku sektoru bezpeky i oborony Ukrainy» : Ukaz Prezydenta Ukrainy vid 14 bereznia 2016 roku №92/2016 // Ofitsiinyi visnyk Ukrainy, 2016 r. — №23. — S. 12.
- [30] Pro rishennia Rady natsionalnoi bezpeky i oborony Ukrainy vid 2 veresnia 2015 roku «Pro novu redaktsiiu Voiennoi doktryny Ukrainy» : Ukaz Prezydenta Ukrainy vid 24 veresnia 2015 roku №555/2015 // Ofitsiinyi visnyk Ukrainy, 2015 r. — №22. — S. 19.
- [31] Pro rishennia Rady natsionalnoi bezpeky i oborony Ukrainy vid 6 travnia 2015 roku «Pro Stratehiiu natsionalnoi bezpeky Ukrainy» : Ukaz Prezydenta Ukrainy vid 26 travnia 2015 roku №287/2015 // Ofitsiinyi visnyk Ukrainy, 2015 r. — №13. — S. 50.
- [32] Pro skhvalennia Kontseptsii Derzhavnoi tsilovoi oboronnoi prohramy rozvytku ozbroiennia ta viiskovoi tekhniky Zbroinykh Syl Ukrainy na period do 2020 roku : rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 17 lypnia 2015 roku №758-r.
- [33] Pro skhvalennia Kontseptsii Derzhavnoi tsilovoi prohramy reformuvannia ta rozvytku oboronno-promyslovoho kompleksu na period do 2020 roku : rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 20 sichnia 2016 roku №19-r // Ofitsiinyi visnyk Ukrainy, 2016 r. — №7. — S. 116.
- [34] Pro utvorennia Rady heneralnykh konstruktoriv iz stvorennia tekhniky dlia potreb oborony ta bezpeky derzhavy : postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 2 chervnia 2004 roku №735.
- [35] Problemni pytannia formuvannia efektyvnoi systemy upravlinnia oboronno-promyslovym kompleksom Ukrainy / V.P. Horbulin, V.V. Zubariev, P.P. Skurskyi, O.P. Kutovy // Natsionalna bezpeka: ukraïnskyi vymir, 2009. — №4(23). — S. 11–20.