

УДК 338.24.021.8 (477)

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

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

РЕФОРМУВАННЯ ОБОРОННО-ПРОМИСЛОВОГО КОМПЛЕКСУ. ОЧІКУВАНІ РЕЗУЛЬТАТИ ТА НАСЛІДКИ

Розкрито узагальнений зміст реформування оборонно-промислового комплексу в методології стандартів ISO, основні цілі його здійснення та відповідний науково-методичний апарат, обґрунтована незворотність запропонованих перетворень, надано особисте тлумачення окремих специфічних категорій оборонно-промислової проблематики.¹

Ключові слова: оборонно-промисловий комплекс; системний підхід; стандарти ISO; реформування; еволюційне удосконалення; корпоративна залежність; самодостатність; саморозвиток.

Актуальність проблеми

При викладанні своєї точки зору на процес перетворення вітчизняної оборонної промисловості [4, 9, 17–18] нас весь цей час не покидали побоювання опинитися в очах наших шанованих читачів в ролі таких собі чергових віщунів теоретичного толку, які нібито наперед усе знають і начебто в усьому упевнені, але уникають відповіді на очевидне питання: «Чому ж за двадцять п'ять без малого років незалежності країни українська оборонна промисловість так і не досягла такого стану, для характеристики якого більше підходив би вираз «подальше вдосконалення»², а не «необхідність реформування»³.

Що стосується знання об'єкту дослідження, то необхідно без жодного лукавства чесно визнати — наше просування до розуміння справжньої природи оборонно-промислової діяльності відбувалося протягом досить тривалого періоду часу і супроводжувалося здійсненням цілого ряду безплідних спроб, вчиненням відповідних помилок [13], нелегкою роботою з їх виправлення, бо досягнення будь-якої істини незмінно пов'язане з подоланням реальних перешкод, які далеко не завжди піддаються з першого разу.

У той же час наша впевненість у правильності обраного шляху базується не тільки на набутому досвіді, а й на його зіставленні з загальними тенденціями світового промислового розвитку, в тому числі і в області створення й виготовлення сучасного озброєння та військової техніки.

Якщо взяти за основу понятійний апарат ДСТУ ISO 9000:2007 [14], то з урахуванням максимальної адаптованості стандартів ISO в практично будь-якій сфері матеріального виробництва (а також в деяких інших сферах) алгоритм управління оборонно-промисловим комплексом (далі — ОПК) можна представити у вигляді, що наведений на рис. 1.⁴

У межах обраної нами логіки основними факторами життєздатності представленої моделі у нормальних умовах є:

застосування системного підходу до визначення внутрішньої структури об'єкта управління;

наявність дієздатної політики, сформованої суб'єктами державного управління стосовно відповідних об'єктів та основних цілей, на досягнення яких спрямована уся діяльність;

структурування процесу управління на його складові частини (планування, контролювання, забезпечення та удосконалення діяльності).

¹ Цією статтею ми завершуємо цикл публікацій, присвячених розкриттю змісту методології та науково-методичного апарату реформування вітчизняного оборонно-промислового комплексу, що запропоновані нами [4, 9, 17-18].

² Постійне удосконалення або постійне поліпшення (continual improvement) — повторювані дії щодо збільшення здатності виконувати сформульовані потреби чи очікування, що є загальнозрозумілими чи обов'язковими [14].

³ Реформування (reformation) — цілісний процес, що включає програму дій для вирішення системних проблем з метою унеможливлення їх виникнення у майбутньому [16].

⁴ У відповідності з ДСТУ ISO 9000:2007 [14] тут і далі застосовані наступні позначення:

⇒ — опосередковані зв'язки між категоріями різних ієрархічних рівнів в межах єдиної понятійної системи, одна з яких виконує роль поняття вищого рівня, а інші є однією з її складових частин.

↔ — асоціативні зв'язки між двома категоріями, які не є елементами єдиної ієрархії, але взаємодіють між собою в межах єдиної понятійної системи.

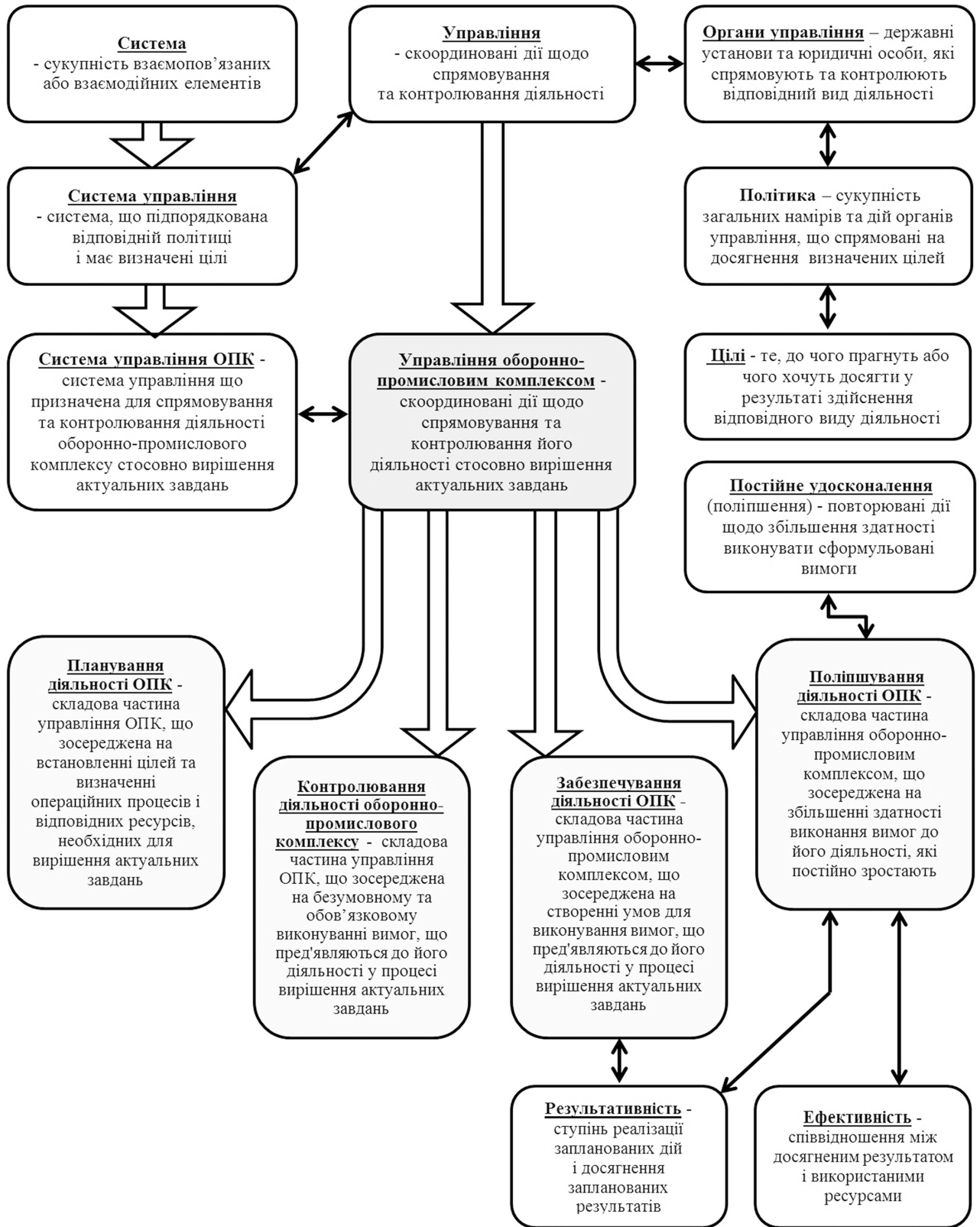


Рис. 1. Зміст процесу управління оборонно-промисловим комплексом у відповідності з методологією стандартів ISO

Однак не зрозуміло, наскільки буде функціональною ця модель при нинішньому стані оборонно-промислової сфери, коли:

при великій кількості різноманітних суб'єктів господарювання наявність системоутворюючих чинників, необхідних для створення на їх базі

повноцінного промислового комплексу у якості системного угруповання оборонних підприємств, явно недостатня;

в присутності чітко виражених мотивів оборонно-промислової діяльності оборонно-промислової політика, що здійснюється, є непослідовною і суперечливою;

вертикаль підпорядкування суб'єктів та об'єктів управління по суті розірвана і не являє собою замкнутий ланцюжок;

і в підсумку, результативність та ефективність діяльності усєї оборонної промисловості значно поступається навіть середнім світовим показникам.

У цих умовах механізми її планування, контролювання, забезпечення та постійного удосконалення, зокрема, за допомогою таких відомих інструментів як lean manufacturing [1, 5, 7, 28], технології безперервних операційних покращень на основі принципів В.А. Шухарта і В.С. Демінга (цикли PDCA і PDSA) [2-3, 29-30] або інших, вже не спрацьовують і є малоефективними, а управління оборонно-промисловою діяльністю на сучасному етапі відбувається виключно у «ручному» режимі.

Таке положення зберігається досить довго з наступних причин:

інерційна орієнтація в перші роки незалежності України (приблизно до 2000 року) на форми і методи роботи, притаманні військово-промислому комплексу колишнього Союзу;

недостатня вивченість основних закономірностей і специфічних особливостей оборонно-промислової діяльності в ринкових умовах;

відсутність належного рівня політичної волі, необхідної для здійснення рішучих перетворень вітчизняної оборонної промисловості.

Все це свідчить про наявність у нинішній діяльності ОПК стійких протиріч, без усунення яких застосування в управлінській практиці методології стандартів ISO пов'язане з великими труднощами.

Саме тому оборонно-промислова сфера України вимагатиме докорінного реформування, тобто здійснення комплексу заходів щодо подолання наявних системних суперечностей з метою унеможливлення їх виникнення у майбутньому [16], а не чергового «косметичного» ремонту, який не зачіпає першоснови функціонування цього найважливішого сектора вітчизняної економіки і лише «консервує» зазначені розбіжності в наступних періодах.

До такого ж висновку ми прийшли і в [9]. Різниця полягає в тому, що, якщо тоді він був зроблений шляхом вивчення еволюції оборонної промисловості протягом досить тривалого часового інтервалу, то зараз став результатом порівняння її існуючого стану з загально визнаними принципами управління промисловістю, запозиченими зі світової практики.

Невтішний підсумок всіх попередніх спроб реформування ОПК тим і пояснюється, що їх

справжні цілі підмінялися уявними. У безоглядній гонитві лише за приростами обсягів виготовленої для потреб Збройних Сил або експортованої продукції, що само по собі є достатньою формальною умовою позитивності економічного розвитку ОПК при плановому веденні господарства, але далеко не завжди гарантує бажаний прогрес при ринковій економіці, забуваються дві важливі обставини.

По-перше, характер соціально-економічних відносин при плановому і ринковому економічному устрої значно відрізняється.

По-друге, не в меншій мірі розходяться і індикатори успіху цих економічних укладів.

Формально ними залишаються ті ж темпи зростання, але його природа кожен раз базується на абсолютно відмінних постулатах. Якщо в першому випадку задоволення суспільних потреб за рахунок виробленої продукції лише мається на увазі і не завжди є звершеним фактом, тобто виробництво економічно превалює над споживанням, то в другому — навпаки, суспільне споживання цієї продукції починає превалювати над виробництвом, бо стає можливим тільки при наявності відповідного платоспроможного попиту на неї [6].

Все це формує відмінні один від одного механізми управління процесами створення, виготовлення і реалізації відповідної продукції. І, якщо планова економіка прагне гарантовано забезпечити суб'єкти господарювання необхідними інтелектуальними, матеріально-технічними та іншими ресурсами, відповідними засобами виробництва, то в ринковій економіці це стає, в основному, їх проблемою при лише регулюючих впливах держави.

Тому успішна життєдіяльність оборонно-промислового комплексу в ринкових умовах стає можливою тільки завдяки:

створенню організаційної і функціональної структури ОПК, впровадженню відповідних управлінських механізмів, що цілком відповідають ринковим принципам;

набуттю ним відповідного ступеня ринкової самодостатності, який не тільки забезпечить його стійке поточне функціонування, але і створить суттєві передумови для подальшого саморозвитку.

Це і є справжньою та головною метою реформування ОПК (при інших необхідних умовах), у результаті якого він отримує свій новий вигляд у якості системної цілісності, позбавленої антагоністичних і нерозв'язних внутрішніх суперечностей і здатної саморозвиватися у ринкових умовах [18].

Довідково.

У цьому сенсі слід згадати повчальну історію розроблення та виконання Державної цільової програми реформування та розвитку оборонно-промислового комплексу на період до 2013 року [13].

Зневажливе ставлення до загальних закономірностей і специфічних особливостей оборонно-промислової діяльності та гіпертрофоване прагнення до економії бюджетних коштів призвело до того, що на етапі узгодження програми її реформаторська сутність була повністю вихолощена. Основні цілі реформування ОПК в ній стали лише декларуватися і не підтверджувалися ні управлінською логікою, ні відповідним фінансуванням, ні наявністю необхідної політичної волі. Головний упор був зроблений на технологічне переоснащення оборонних підприємств, та й то вирішальним чином за рахунок їх власних коштів.

В результаті, об'єктивно не розв'язавши навіть частину існуючих системних проблем ОПК і не досягнувши хоча би елементарної його самодостатності, ми повністю провалили як процес реформування оборонно-промислового комплексу, так і технічне переозброєння його первинної ланки, підприємств. Тобто даний приклад лишній раз висвітлює відому істину: без здійснення давно назрілих реформ, подальший повноцінний розвиток ОПК неможливий.

При згадці проблем самодостатності ОПК в ринкових умовах, а також його спроможності до саморозвитку у нашому власному розумінні маєть ся на увазі наступний зміст цих категорій:

1) науково-технічна самодостатність — сукупність таких взаємопов'язаних здібностей оборонно-промислового комплексу в особі його підприємств, які базуються на їх наукових, експериментальних, дослідно-конструкторських та дослідно-технологічних можливостях і здатні реалізовуватися протягом довгострокового періоду, гарантовано забезпечуючи при цьому:

відтворення, накопичування і систематизування наукових знань і практичних навичок у відповідності з пануючими тенденціями світового науково-технічного прогресу шляхом здійснення науково-дослідних робіт або їх залучення ззовні;

визначення в загальному обсязі отриманих або залучених наукових знань і практичних навичок тих з них, що можуть бути ефективно використані з метою створення засобів збройної боротьби, які за своїми тактико-технічними і експлуатаційними характеристиками забезпечать перевагу над ймовірним противником (або як мінімум паритет) або органічно впишуться в поточну та майбутню кон'юнктуру світового ринку озброєнь;

матеріалізацію (самостійно або за участю контрагентів) таких наукових знань та практичних навичок у конкретних зразках озброєння та військової техніки, призначених для задоволення потреб Збройних Сил України, інших військових формувань або експортування, шляхом проведення дослідно-конструкторських та дослідно-технологічних робіт, відповідних експериментів і випробувань;

постійне вдосконалення створених виробів, підтримання їх споживчих якостей на рівні, що відповідає потребам українських силових структур або іноземних споживачів, останнім досягненням вітчизняної та зарубіжної науки і техніки й не поступається характеристикам кращих закордонних аналогів.

2) технологічна самодостатність — сукупне володіння з боку усього кола підприємств ОПК таким набором базових технологій (з урахуванням здатності підприємств до розширення їх числа шляхом розроблення нових або залучення ззовні), які, будучи втіленими у відповідних засобах досліджень та виробництва, дозволять в кожен момент часу гарантовано забезпечити:

матеріалізацію результатів здійснених науково-дослідних, дослідно-конструкторських та дослідно-технологічних робіт у конкретних зразках озброєння та військової техніки;

випуск необхідної продукції в заданій кількості за визначений період при потрібному рівні її якості.

3) виробнича самодостатність — здатність підприємств оборонно-промислового комплексу у всій їх сукупності у кожний момент часу сформувати таку номенклатуру і кількість засобів виробництва та елементів виробничої інфраструктури, які з урахуванням їх технологічності, а також відповідних форм і методів організації виробничого процесу дозволять гарантовано забезпечити виготовлення необхідної продукції в заданих обсягах за визначений період при потрібному рівні її якості.

4) фінансово-економічна самодостатність — спроможність кожного підприємства оборонно-промислового комплексу, а також всієї їх сукупності, у будь-який момент часу гарантовано здійснювати фінансове обслуговування дослідницького та виробничого процесу із створення потрібної номенклатури та виготовлення заданої кількості озброєння та військової техніки або іншої необхідної продукції за рахунок власних коштів або шляхом їх економічно обґрунтованого запозичення на поворотній основі при умові досягнення загальних позитивних економічних результатів і зростання економічної ефективності діяльності;

5) саморозвиток — спроможність оборонно-промислового комплексу забезпечити подальший розвиток за рахунок, в основному, власних ресурсів, в крайньому випадку — шляхом їх залучення ззовні на поворотній основі.

Простіше кажучи, в оборонно-промисловій сфері потрібні цілеспрямовані дії щодо:

завершення ринкових перетворень як на галузевому рівні, так і на рівні суб'єктів господарювання;

відродження і граничної активізації науково-технічних, технологічних, фінансово-економічних та виробничих можливостей, які збережені на нинішньому етапі історії вітчизняного ОПК або були

втрачені в минулому, з доведенням їх до стану, що гарантує його самодостатність у ринкових умовах.

Мабуть, саме таких акцентів бракувало всім попереднім реформаторським зусиллям [10, 13, 19-20, 22, 25]. На жаль, не виявили ми їх і в проекті Державної цільової програми реформування та розвитку оборонно-промислового комплексу України на період до 2020 року⁵.

Результати дослідження

Логіка наших міркувань ґрунтується на наступних важливих передумовах:

в оборонно-промисловому комплексі України зберігаються початкові умови для його глибинного реформування і подальшого розвитку, засновані на наявному науково-технічному, технологічному і виробничому потенціалі [4, 9];

вітчизняна нормативно-правова база при її конструктивному коригуванні здатна створити необхідне і достатнє правове поле для стійкого функціонування ОПК в існуючому економічному середовищі [6, 18, 23];

процес революційного реформування оборонно-промислової сфери, зміст якого визначається певними управлінськими механізмами [4, 9, 16-18, 23], не може тривати вічно і після усунення системних протиріч, що нині мають місце в ОПК, йому на зміну повинен прийти період еволюційного вдосконалення, що характеризується зовсім іншими управлінськими принципами [1-3, 5, 7, 28-30];

спроби кардинального підвищення ефективності життєдіяльності оборонно-промислового комплексу тільки методами еволюційного вдосконалення, мінуючи етап реформування, свідомо приречені на невдачу і відкладуть момент набуття ним повноцінної дієздатності на невизначений час.

Виходячи з цих передумов, в [18] нами проаналізовані можливі варіанти організаційної та функціональної побудови оборонно-промислового сек-

тору української економіки⁶ і зроблений оптимальний, на наш погляд, вибір на користь промислового комплексу, зумовлений існуючими державними пріоритетами та необхідністю вирішення актуальних завдань, що впливають із головних напрямів внутрішньої та зовнішньої політики держави на сучасному етапі, а також у відчутній перспективі.

Там же [18] з урахуванням закономірностей та особливостей функціонування оборонно-промислової сфери, специфічності її продукту запропоновано: модель організаційної структури ОПК та системи державного управління ним у ринкових умовах (рис. 2)⁷;

ієрархія підпорядкованості та розподіл повноважень, що виникають при цьому;

відповідне корегування чинної нормативно-правової бази, а також розроблення принципово нових нормативно-правових актів, що ліквідують існуючі юридичні прогалини.

Саме в такому кінцевому вигляді нам представляється результат розв'язання проблеми реформування вітчизняного оборонно-промислового комплексу, сутність якого не є плодом наукового уявлення, а розкривається змістом відповідних послідовних управлінських дій, що спрямовані на досягнення оборонною промисловістю прийнятного структурного та функціонального устрою [4, 9, 17-18].

Які ж при цьому долаються наявні системні суперечності і чим гарантується унеможливлення їх виникнення у майбутньому?

Яким чином формуються стійкі системоутворюючі фактори, що перетворюють оборонно-промислову сферу у єдину цілісність великої кількості різноманітних елементів, підвладну закономірностям системного підходу?

Внаслідок чого ОПК повинен наблизитися до стану самодостатності і одержувати здібність до саморозвитку?

По-перше, модель державного управління оборонно-промисловою сферою, що запропонована [18],

⁵ На момент здачі статті в редакцію Державна цільова програма реформування та розвитку оборонно-промислового комплексу України на період до 2020 року ще не була затверджена — обговорювався лише її проект. Концепція даної програми схвалена у січні поточного року (розпорядження Кабінету Міністрів України від 20 січня 2016 року №19-р) [15].

Але, якщо перенаправлення у 2013—2014 р.р. вектору розвитку держави зумовило значне корегування методологічних підходів і науково-методичного апарату складання нової програми розвитку озброєння та військової техніки (далі — ОВТ) [12] у порівнянні з попередньою [11], то ідеологія програмно-цільового планування вітчизняного оборонно-промислового комплексу фактично не зазнала жодних змін. Незважаючи на пряму потребу у кореляції програм розвитку ОВТ і ОПК (перша, по суті, є вихідними даними для другої), Концепція Державної цільової програми реформування та розвитку оборонно-промислового комплексу України на період до 2020 року [15] написана в тому ж стилі, що і попередній аналогічний програмний документ [13]. Таким чином штучно закладається чергове суттєве протиріччя в оборонно-промисловій сфері.

⁶ Маються на увазі наступні моделі функціонування та подальшого розвитку оборонно-промислової сфери [18]:

нецілісна сукупність окремих частин різних галузей промисловості;

самостійна галузь промисловості;

промисловий комплекс.

⁷ З метою підкреслити характерні структурні особливості, що стосуються саме промисловості, на даній схемі умовно відсутні окремі інші елементи оборонно-промислового комплексу (центральні органи виконавчої влади, експортери та імпортери озброєння та військової техніки, їх споживачі та експлуатанти тощо) та відповідні взаємозв'язки.

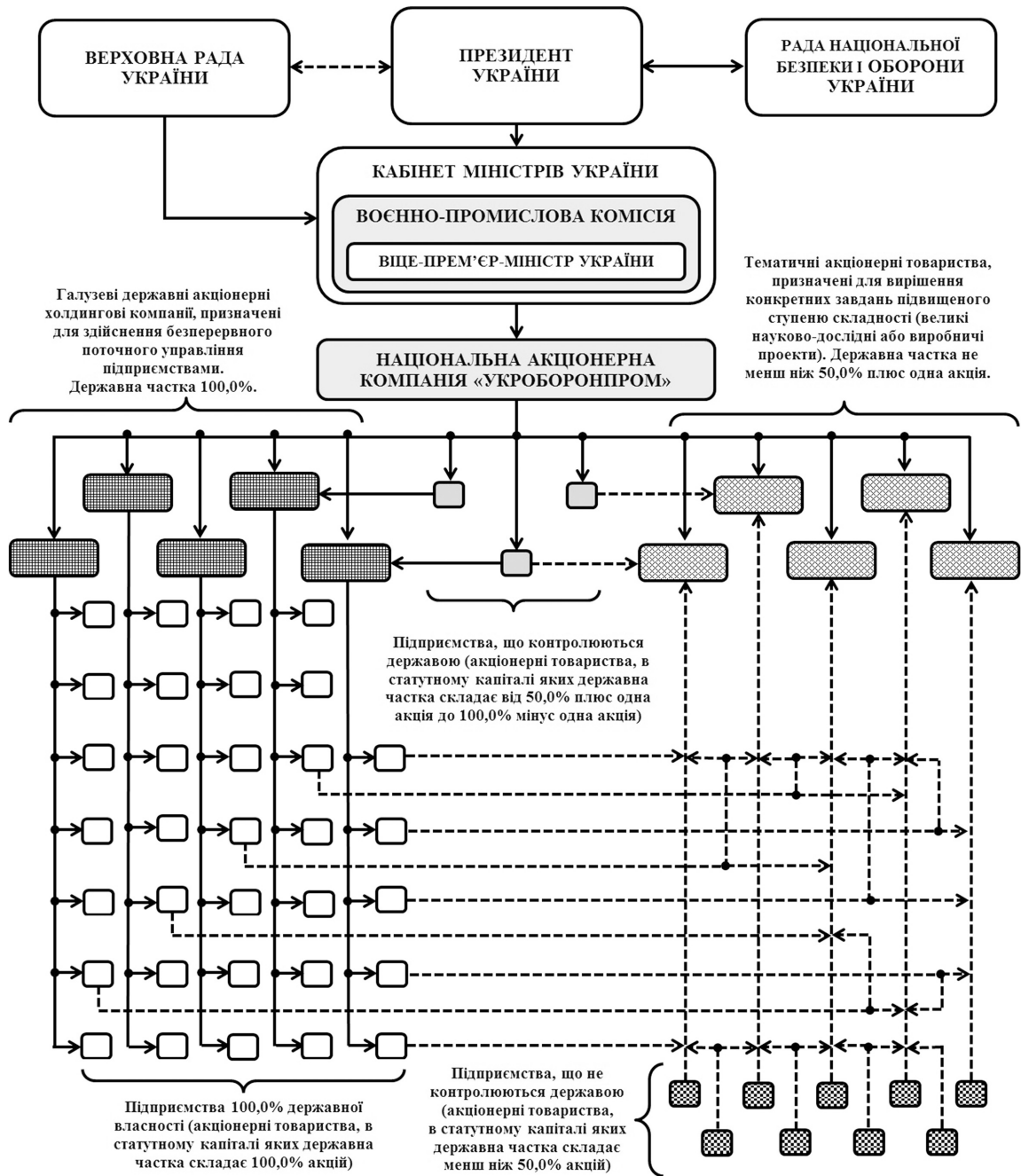


Рис. 2. Організаційна структура та система державного управління оборонно-промисловим комплексом України у ринкових умовах

має більш виправдану та оптимальну в ринкових умовах управлінську логіку ніж схеми, що застосовувалися раніше [19, 20], за рахунок:

зосередження повноважень щодо розроблення та втілення державної оборонно-промислової

політики безпосередньо в Кабінеті Міністрів України;

непотрібності додаткової управлінської ланки в особі центрального органу виконавчої влади, який виконував ці функції в минулому⁸:

⁸ У різний час ці повноваження були предметом діяльності або Міністерства промислової політики або Міністерства економічного розвитку і торгівлі з тією різницею, що Мінпромполітики, виконуючи дані функції, мало у своєму підпорядкуванні більшу частину підприємств оборонно-промислового комплексу, а Мінекономрозвитку, реалізуючи аналогічні повноваження, такою можливістю не володіє, бо відповідно до Закону України «Про особливості управління об'єктами державної власності в оборонно-промисловому комплексі» [21] підприємства ОПК вже підпорядковуються Державному концерну «Укроборонпром».

Неважко помітити, що остання обставина породжує певний розрив між політичним і господарським управлінням.

розмежування функцій політичного та господарського керування між суб'єктами управління, перша із яких відноситься до сфери Кабінету Міністрів України, а друга — до сфери НАК «Укроборонпром», галузевих державних акціонерних холдингових компаній та тематичних акціонерних товариств;

збереження максимально можливої узгодженості політичних та господарських методів управління з урахуванням того факту, що Кабінет Міністрів України виступає засновником НАК «Укроборонпром», яка в свою чергу, повністю контролює усі галузеві державні акціонерні холдингові компанії та тематичні акціонерні товариства, маючи у своєму статутному капіталі контрольні пакети акцій кожної такої холдингової компанії і володіючи контрольними пакетами акцій кожного такого акціонерного товариства;

значного скорочення документообігу та часу узгодження прийнятих рішень, оскільки Кабінет Міністрів України може користатися правом розроблення відповідних нормативно-правових актів, що стосуються державної оборонно-промислової політики, за власною ініціативою з урахуванням думки інших учасників оборонно-промислової діяльності.

По-друге, принципово важливо, що роль головного системоутворюючого чинника у запропонованій моделі [18] виконує корпоративна залежність⁹, яка, будучи продуктом відносин власності, у ринкових умовах є значно сильнішим джерелом економічного, управлінського та виробничого примусу, ніж банальний адміністративний вплив.

По-третє, організаційна структура оборонно-промислового комплексу, що наведена на рис. 2, дозволяє розв'язати відомі протиріччя, які стосуються співвідношення стратегічного та поточного, галузевого та функціонального господарського управління, та досягти певного компромісу між ними. Такий ефект забезпечується за рахунок [18]:

одночасного розміщення відповідних пакетів акцій кожного підприємства ОПК (акціонерного товариства) у статутних капіталах НАК «Укроборонпром», відповідної галузевої державної акціонерної холдингової компанії;

входження будь-якого підприємства, що бере участь в реалізації проекту підвищеної складності та відповідальності, до складу тематичного акціонерного товариства, що керує даним проектом;

корпоративної залежності об'єктів господарського управління від його суб'єктів, яка при цьому неминуче виникає;

відповідного розподілу повноважень між такими суб'єктами.

Аналогічно вирішується проблема синтезування поточних безперервних та програмно-цілевих методів управління [9, 18, 26], що забезпечується:

діяльністю галузевих державних акціонерних холдингових компаній покликаних здійснювати поточне та безперервне управління підприємствами, що контролюються державою;

застосуванням такої форми науково-виробничого комплексування суб'єктів господарювання, якою являються тематичні акціонерні товариства, спрямовані на реалізацію конкретних проектів, пов'язаних з підвищеними ризиками і отриманням унікального продукту.

В результаті створюються безпрецедентні умови для гармонійного використання різних методів управління оборонно-промисловим комплексом у відповідності з вимогами стандартів ISO (рис. 3).

По-четверте, запропонована ідеологія реформування [9, 18, 26] одночасно забезпечує завершення ринкових перетворень оборонно-промислової сфери і безальтернативність панування ринкових принципів як на галузевому рівні, так і у життєдіяльності суб'єктів господарювання, що досягається шляхом:

корпоратизації державних оборонних підприємств, їх перетворення в акціонерні товариства зі збереженням за державою 100,0% акцій, організації на акціонерній основі різних загально-, вертикально- та горизонтально-інтегрованих науково-виробничих об'єднань, що являють собою прообраз майбутніх органів господарського управління;

Докладніше.

Запропонований розподіл акцій корпоративованого підприємства оборонно-промислового комплексу (акціонерного товариства) [18]:

<i>Пакет акцій підприємства</i>	<i>Місце розміщення (або інший спосіб використання)</i>
<i>20,0% акцій</i>	<i>Статутний капітал НАК «Укроборонпром»</i>
<i>Не менш, ніж 50,0% плюс 1 акція</i>	<i>Статутний капітал галузевої державної акціонерної холдингової компанії, до складу якої входить підприємство (акціонерне товариство)</i>
<i>Не більш, ніж 20,0% акцій за сукупністю усіх проектів</i>	<i>Внесок в статутний капітал тематичних акціонерних товариств, що здійснюють управління проектами, в реалізації яких бере участь підприємство (акціонерне товариство)</i>
<i>Не більш, ніж 10,0% мінус 1 акція</i>	<i>Резерв для пільгової підписки трудового колективу та керівництва підприємства (акціонерного товариства) на випадок приватизації</i>

⁹ Під корпоративною залежністю у даному випадку розуміється обов'язковість для об'єкту управління виконання рішень керуючого суб'єкта, яка виникає внаслідок володіння контрольним пакетом акцій такого об'єкту з боку такого суб'єкта.

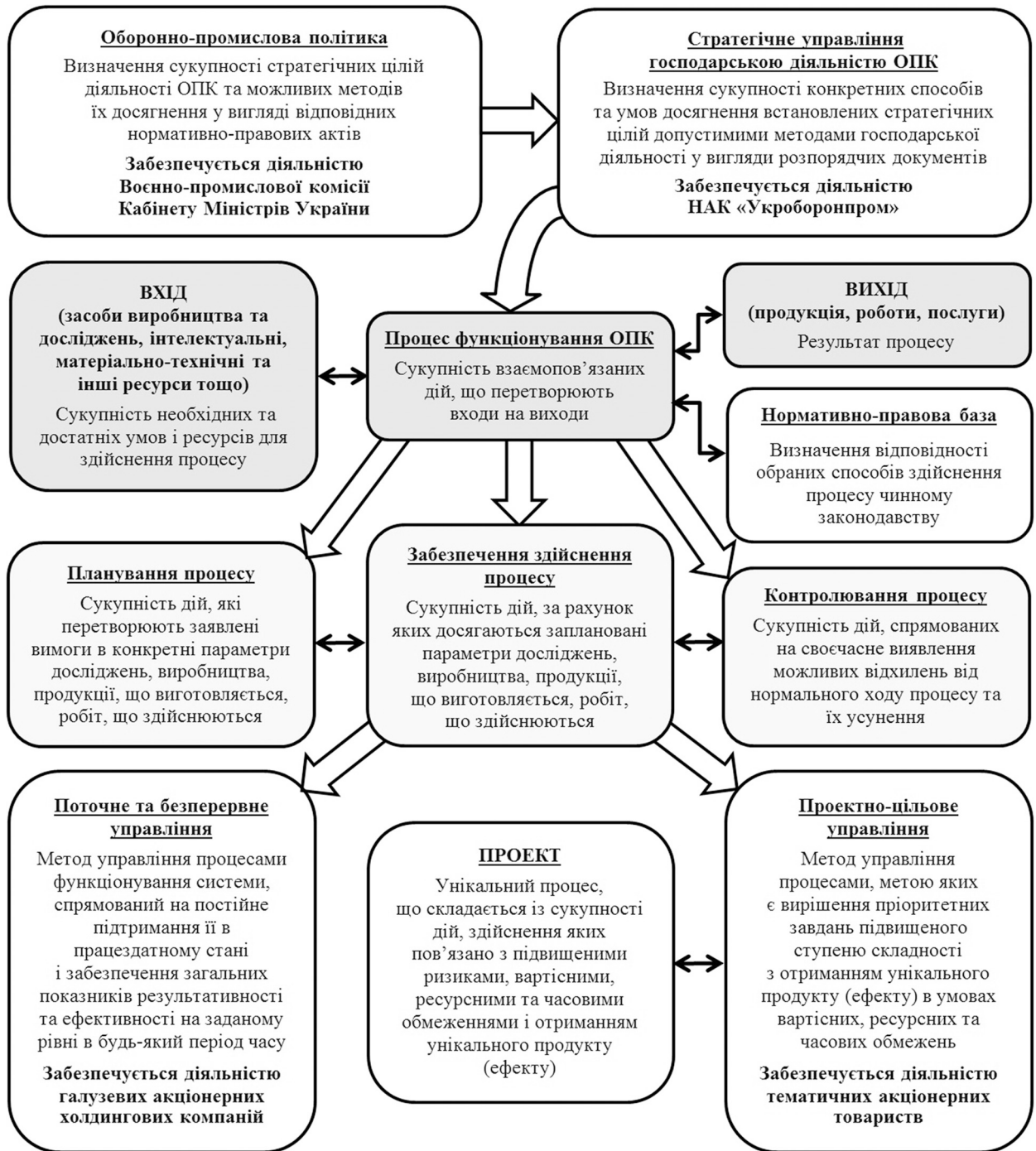


Рис. 3. Схема забезпечення гармонічності застосування різних методів управління оборонно-промисловим комплексом у ринкових умовах в методології стандартів ISO

формування ієрархії суб'єктів та об'єктів господарського управління, відбудовання відповідної вертикалі підпорядкованості, що заснована на корпоративній залежності, а також передбачає суровий розподіл повноважень на різних рівнях даної ієрархії, який реалізується відповідним розміром пакетів акцій нижчестоящих об'єктів управління, розміщених у статутних капіталах вищих суб'єктів керування, і спрямованістю закріплених за ними функцій;

Докладніше.

Запропонований розподіл повноважень між суб'єктами господарського управління, заснований на корпоративній залежності [18]:

1) *стратегічний менеджмент* — НАК «Укроборонпром», у статному капіталі якої розміщені: 50,0% плюс 1 акція кожної галузевої державної акціонерної холдингової компанії;

20,0% акцій кожного підприємства, тобто акціонерного товариства, що контролюється НАК «Укр-

оборонпром» через відповідну галузеву державну акціонерну холдингову компанію;

2) поточне та безперервне управління підприємствами, тобто акціонерними товариствами, що контролюються державою — галузеві державні акціонерні холдингові компанії у статному капіталі кожної з яких розміщені 50,0% плюс 1 акція кожного підприємства, що входить до складу такої компанії;

3) управління проектами, що пов'язані з підвищеними ризиками — тематичні акціонерні товариства, статутний капітал кожного з яких складається наступним чином:

не менш, ніж 50,0% плюс 1 акція — внесок НАК «Укроборонпром»;

не менш, ніж 25,0% акцій — сумарний внесок підприємств, тобто акціонерних товариств, що контролюються державою і приймають участь у проекті;

не більш, ніж 25,0% мінус 1 акція — сумарний внесок підприємств недержавних форм власності, тобто акціонерних товариств, що не контролюються державою і приймають участь у проекті.

переходу на переважно ринкові методи управління, коли в умовах акціонерної форми власності право прийняття остаточних рішень буде належати не органу управління, а зборам акціонерів підприємств (акціонерних товариств), в яких йому відводиться переважна роль за рахунок володіння відповідними пакетами акцій таких підконтрольних підприємств;

досягнення принципово нової якості господарської діяльності первинної ланки ОПК, підприємств, за рахунок оптимізації основних напрямів їх функціонування (реструктуризація) [17], переходу на акціонерну організаційно-правову форму (корпоратизація) [18], здійснення цілеспрямованих заходів щодо впровадження ринкових принципів організації дослідницького та виробничого процесу, розширення області застосування товарно-грошових відносин в обслуговуванні внутрішніх зв'язків, підвищення гнучкості внутрішньогосподарського управління і виникнення додаткової мотивації, заснованої на посиленні економічного інтересу¹⁰.

По-п'яте, реальна можливість саме такої побудови організаційної структури вітчизняного оборонно-промислового комплексу та системи управління ним (рис. 2) в даному випадку підкріплена розробленням належного науково-методичного апарату процесу реформування ОПК, якій являє собою обґрунтовані та апробовані алгоритми і процедури прийняття конкретних управлінських рішень і здійснення необхідних організаційних заходів на кожному його етапі, а саме:

методика поглибленого техніко-економічного аналізу господарської діяльності оборонних підприємств, в основу якої закладено вироблення науково-технічної та виробничої місії кожного з них, дослідження наявних та потенціальних спроможностей до стійкого функціонування в ринкових умовах та вирішення актуальних завдань оборонно-промислової проблематики [4];

методичне забезпечення реструктуризації підприємств ОПК, що базується на застосуванні сукупності інтегрованих економічних нормативів, які дозволяють цілеспрямовано оптимізувати основні аспекти їх господарської діяльності й зберегти при цьому паритет інтересів держави, галузі, регіонів і самих підприємств [17];

методичні підходи до корпоратизації державних унітарних підприємств, діючих в оборонно-промисловій сфері, за допомогою яких регламентується процедура зміни їх організаційно-правової форми та вирішується проблема неподільності статутного капіталу [18];

методичні основи комплексування підприємств в різні, у тому числі і вертикально- та горизонтально-інтегровані науково-виробничі структури на акціонерних принципах, які створюють теоретичні та практичні передумови для формування організаційної структури усєї системи ОПК [18].

Характерними особливостями зазначеного науково-методичного апарату є його здатність:

прораховувати можливі варіанти управлінських рішень та керуючих дій на кілька ходів наперед навіть при неповній визначеності вихідних даних;

приводити до єдиного універсального знаменника параметри діяльності багатоманітних суб'єктів господарювання різної галузевої приналежності, тематичної спрямованості та функціонального призначення;

забезпечувати безпосередню участь в процесі реформування ОПК його первинної господарюючої ланки, оборонних підприємств.

По-шосте, в запропонованій моделі органічно формуються умови для більш широкої присутності у оборонно-промисловій діяльності суб'єктів господарювання недержавних форм власності [18, 27].

Можливість їх входження на рівноправній основі у тематичні акціонерні товариства, призначені для здійснення найбільш важливих робіт з розроблення і виготовлення озброєння та військової техніки, і поєднане з ним право на офіційне отримання відповідної частини прибутку за результатами реалізації таких проектів, що автоматично у даному випадку виникає, створює у них в силу прямого економічного інтересу обґрунтовану мотивацію для розширення частки бізнеса, задіяного у оборонній тематиці.

¹⁰ Але все перераховане не знімає з порядку денного проблему формування конкурентного середовища в оборонно-промисловій сфері, створення якого вимагатиме більш тривалого часу.

Таким чином у оборонно-промисловій сфері забезпечується реальна, а не формальна рівність усіх форм власності.

По-сьоме, реформування українського оборонно-промислового комплексу слід розглядати як необхідну, але недостатню умову для його поступового наближення до стану самодостатності та майбутнього режиму саморозвитку. Тобто завершення ринкових перетворень в ОПК ще не гарантують розширення ресурсної бази життєдіяльності оборонної промисловості до прийняттого рівня, який ми спостерігаємо в промислово розвинених країнах.

Для досягнення такого ефекту потрібні додаткові цілеспрямовані зусилля щодо подальшого удосконалення як самої оборонно-промислової, так і суміжних сфер [18, 26], наприклад, шляхом:

здійснення назрілих інституційних перетворень в бюджетній, військово-технічній та оборонно-промисловій політиці, фінансово-кредитній та податковій системах, страховій та митній справі тощо;

активізації зовнішньоекономічної діяльності за рахунок диверсифікації джерел імпортованих поставок та каналів експорту вітчизняного озброєння та військової техніки, іншої наукомісткої продукції;

розширення військово-технічного співробітництва України з іноземними державами, максимального використання усіх його можливих форм і методів, що стосуються оборонної промисловості;

укріплення та подальшого розвитку державно-приватного партнерства [27], залучення до оборонно-промислової діяльності широкого кола підприємств недержавних форм власності на взаємовигідній основі;

розгортання робіт з імпортозаміщення, «українізації» виробництва сировини, матеріалів та комплектуючих виробів, які раніше поставлялися з-за меж країни;

інтенсифікації конверсії воєнного виробництва та освоєння оборонними підприємствами випуску нових видів цивільної продукції, товарів широкого споживання тощо.

Але запропонована організаційна структура і система управління ОПК [18] роблять цей сектор української економіки значно сприйнятливим до будь-яких економічних, фінансових, управлінських, науково-технічних та технологічних новацій, які лежать в ринковій площині, що створює вагомую основу для набуття ним необхідної самодостатності та спроможності до саморозвитку у найближчій перспективі.

По-восьме, вивчення загальних закономірностей і специфічних особливостей оборонно-промислової діяльності [8, 9], переломлення їх через призму ринкових відносин [26], розкриває цілий ряд не врегульованих суперечностей у чинному законодавстві як загального, так і вузько спрямованого характеру [18].

Наприклад, акціонерні товариства, що створюються за участю кількох засновників різних форм власності, при внесенні до їх статутного капіталу об'єктів державної власності наділяються лише правом господарського відання або оперативного управління, а не володіння ними. Держава ж, отримуючи за свій внесок корпоративні права, залишає за собою також право володіння цим внеском, що не тільки ставить інших акціонерів в нерівноправні умови і відповідним чином викривляє форми і методи управління такою акціонерною структурою, але і вступає в явне протиріччя з основоположною законодавчою нормою про рівність усіх форм власності, споруджуючи при цьому непереборні перешкоди для структурної перебудови ОПК у ринкових умовах.

Не менш негативні наслідки тягне за собою законодавчо встановлена заборона на внесення до статутних капіталів акціонерних товариств:

нерухомого майна об'єктів права державної власності, що не підлягають приватизації;

акцій державних акціонерних холдингових компаній.

Ці та деякі інші суперечливі вимоги чинного законодавства розглядаються нами в якості:

або давно віджилих анахронізмів, введених в свій час на початковому етапі становлення вітчизняної економіки, коли країна не мала необхідного досвіду у впровадженні ринкових механізмів;

або незграбних дій заборонного плану в рамках невдалих спроб побороти корупцію в приватизаційній чи інших сферах, пов'язаних зі зміною форм власності.

З розвитком ринкових відносин в країні вони стають все більш істотним гальмом для впровадження ринкових механізмів господарювання не тільки в оборонно-промисловому комплексі, але і в інших сферах вітчизняної економіки. Тому, з огляду на наявність в управлінському арсеналі керівних державних і господарських органів перевіреного класичного інструментарію збереження пріоритетності інтересів держави в акціонерних структурах, від цих обмежень слід якомога швидше відмовлятися. У межах обраної нами методології реформування ОПК, де на нинішньому етапі відсутня мета його роздержавлення, а вирішується зовсім інше завдання, це треба робити негайно, для чого в [18] сформульовані пропозиції щодо корегування чинної нормативно-правової бази.

По-дев'яте, у підсумку, системна природа об'єкта управління (оборонно-промисловий комплекс в цілому), самодостатність його елементів, безпосередньо виробляючих продукт (ефект) праці (підприємства державної та недержавних форм власності), функціональна дієздатність суб'єктів управління (відповідні державні органи, НАК «Укроборонпром», галузеві державні холдингові акціонерні компанії, тематичні акціонерні товариства, призначені

для управління конкретними проектами з підвищеними ризиками), наділених необхідними повноваженнями, у всій своїй сукупності створюють відсутні на сьогоднішній день передумови для ефективного застосування методології стандартів ISO [14] і на цій основі здатні забезпечити (рис. 1):

чітке та достовірне визначення цілій оборонно-промислової діяльності у кожний період часу;

вироблення та реалізацію дієвої оборонно-промислової політики;

формування управлінських механізмів, що дають можливість відповідним чином структурувати процес управління на окремі процедури (планування, контролювання, забезпечення та поліпшення діяльності);

стійке функціонування ОПК в ринкових умовах за допомогою дієздатних управлінських механізмів та у відповідності з державною політикою, що здійснюється;

прийнятий рівень результативності та ефективності діяльності;

подальше еволюційне удосконалення життєдіяльності оборонно-промислового комплексу з використанням адаптованого інструментарію [1-3, 5, 7, 28-30], що базується на загальновизначених принципах світового промислового розвитку.

По-десяте, незворотність запропонованих перетворень вітчизняної оборонної промисловості [4, 9, 17-18] стає очевидною в силу наступних обставин:

1) її нова організаційна структура і система управління втілює в собі основні принципи системного підходу (загальної теорії систем), що наділяє велику кількість суб'єктів господарювання різної галузевої приналежності, тематичної спрямованості та функціонального призначення, а також інших елементів (державні та господарські органи і установи) якостями єдиної цілісності, реалізуючи при цьому ідею формування промислового комплексу, тобто системного багатопрофільного науково-виробничого та комерційного утворення, спроможного усталено функціонувати в ринковому середовищі, яке динамічно змінюється;

2) ієрархія підпорядкованості в цій системі, а також переважна більшість її внутрішніх взаємозв'язків будується не на адміністративному впливі, притаманному, як правило, плановій економіці, де незмірно велика роль суб'єктивного фактору, а на об'єктивних відносинах власності (в нашому випадку — на корпоративній акціонерній залежності), які, органічно вписуючись в саму природу ринку і будучи його невід'ємною ознакою, в країні, де ринкова економіка вже остаточно і безповоротно перемогла, не можуть бути трансформовані, видозмінені або усунуті якимось неринковими методами;

3) зазначені чинники формують відповідну культуру господарювання, яка не тільки важко піддається суб'єктивному втручання і досить стійка

до інших можливих неринкових проявів, а і стає більш наближеною до:

справжнього змісту ринкових принципів діяльності [6];

загальновизначених світових тенденцій промислового розвитку (наприклад, до вимог стандартів ISO) [14].

За правилами жанру в цьому місці варто було би проголосити рішучу перемогу капіталістичних соціально-економічних відносин у вітчизняній оборонній промисловості.

Проте, проявляючи певну стриманість в оцінці можливих наслідків запропонованого перетворення українського ОПК, зауважимо, що дієвість ринкових механізмів в такий наукомісткій та інтелектуальній сфері, як створення і виготовлення озброєння та військової техніки, визначається не тільки пануванням основоположних принципів капіталістичного економічного устрою, а і:

професіоналізмом та відданістю державним інтересам органів державного та господарського управління;

психологічною готовністю та належною мотивацією суб'єктів господарювання працювати в такій системі координат;

наявністю відповідної ринкової інфраструктури (формування умов добросовісної конкуренції, антимонопольне право, законодавче стимулювання інновацій, експорту ОВТ тощо).

Зневага цією обставиною здатна породити таку ситуацію, коли замість цивілізованого і зразково організованого функціоналу з параметрами, притаманними сучасній капіталістичній економіці, ми отримуємо агресивний господарський режим, характерний швидше за все для фази початкового накопичення капіталу.

Така перспектива може створити небезпечний прецедент і до невпізнанності змінити головні цілі і спонукальні мотиви всього процесу реформування оборонно-промислової сфери.

Втім, це стосується не тільки ОПК, а й інших високотехнологічних галузей промисловості.

Тому остаточний успіх системного реформування оборонно-промислового комплексу стає можливим тільки при конструктивному ході і позитивному результаті економічних реформ в країні, спрямованість яких, в свою чергу, цілком залежить від загального вектору розвитку українського суспільства.

Висновки та пропозиції

1. Для посилення аргументації раніше зроблених висновків щодо назрілої необхідності перетворення вітчизняного оборонно-промислового комплексу [9] автори, визначаючи різницю між категоріями «реформування» та «постійне удосконалення», аналізують нинішній стан ОПК за допомогою

методології та понятійного апарату стандартів ISO [14], які на сьогоднішній день являють собою найбільш поширений й адоптований алгоритм управління дослідницьким та виробничим процесами у світовій промисловості за критерієм якості.

Отримані результати дозволяють сформулювати наступні положення:

зміст оборонно-промислової політики, процес її вироблення та реалізації, організаційна побудова ОПК, існуюча практика управління ним на сучасному етапі є непослідовними та суперечливими і за багатьма критеріями не відповідають вимогам стандартів ISO і не вписуються в світові канони організації промислового виробництва;

зазначені розбіжності не можуть бути усунуті лише методами постійного удосконалення оборонно-промислової діяльності;

приведення у належній стан оборонно-промислового сектору української економіки вимагатиме відповідної фази його реформування.

Таким чином цілком підтверджується правильність обраного шляху стосовно спрямованості запропонованої глибинної трансформації оборонно-промислової сфери:

спочатку — рішуче реформування, тобто виявлення та подолання внутрішніх антагоністичних протиріч, що мають місце на нинішньому етапі життєдіяльності ОПК, з метою унеможливлення їх виникнення у майбутньому [4, 16-18, 23-24, 26];

потім — перехід до режиму постійного удосконалення, тобто здійснення комплексу повторюваних дій щодо збільшення його здібності виконувати своє функціональне призначення, з застосуванням загальноновизнаного світового досвіду [1-3, 5, 7, 28-30].

2. Основні цілі реформування:

остаточний перехід до ринкових принципів господарювання як на галузевому рівні, так і на рівні основної господарюючої ланки ОПК, оборонних підприємств;

створення передумов для поступового набуття оборонно-промисловим комплексом необхідного ступеню ринкової самодостатності та спроможності до саморозвитку при існуючому економічному устрої.

Основні завдання реформування:

пошук та впровадження надійних системоутворюючих чинників ОПК як єдиної цілісності суб'єктів господарювання та суб'єктів управління ними, об'єднаних загальними закономірностями, специфічними особливостями та спільними цілями оборонно-промислової діяльності, змістом оборонно-промислової політики, що провадиться, та актуальних завдань, що вирішуються, універсальними та доступними формами і методами управління та господарювання;

формування за їх допомогою нової організаційної структури оборонно-промислового комплексу

та відповідної системи державного і господарського управління, що усунуть існуючі структурні і функціональні розбіжності та органічно впишуться в ринкові принципи;

створення необхідних умов для стійкого функціонування та подальшого розвитку ОПК, значного підвищення результативності та ефективності його діяльності, забезпечення незворотності здійснених реформ.

3. Головним системоутворюючим чинником оборонно-промислового комплексу у ринковому середовищі, на думку авторів, повинна виступати корпоративна залежність, яка:

1) виникає внаслідок:

корпоратизації державних унітарних підприємств;

створення на базі корпоратизованих підприємств та інших учасників оборонно-промислової діяльності різних загально-, вертикально- та горизонтально-інтегрованих науково-виробничих об'єднань у вигляді акціонерних угруповань (НАК «Укроборонпром», галузеві державні акціонерні холдингові компанії, тематичні акціонерні товариства);

2) забезпечується шляхом:

або розміщення у статутних капіталах юридичних осіб, що виконують роль керуючих суб'єктів, пакетів акцій відповідних об'єктів управління;

або володіння контрольними пакетами акцій таких об'єктів з боку таких суб'єктів;

або статусом засновника тих чи інших акціонерних структур.

4. Зазначений структурний підхід дозволяє відбудувати принципово нову організаційну структуру оборонно-промислового комплексу та систему управління ним (рис. 2), впровадити єдину ієрархію учасників оборонно-промислової діяльності та відповідну вертикаль підпорядкованості, які базуються на корпоративній залежності, а також на чіткому розподілі функціональних повноважень, тобто:

Кабінет Міністрів України — вироблення та реалізація державної обороно-промислової політики;

Національна акціонерна компанія «Укроборонпром» — стратегічний менеджмент у господарському управлінні ОПК;

галузеві державні акціонерні холдингові компанії — поточне та безперервне управління оборонними підприємствами, що контролюються державою;

тематичні акціонерні товариства — управління проектами, що пов'язані з підвищеними ризиками або отриманням унікального продукту;

підприємства (акціонерні товариства) — безпосереднє вироблення продукту життєдіяльності ОПК.

Така організаційна структура та система керування повністю сумісна з ринковими принципами, відповідає вимогам стандартів ISO, позбавлена багатьох недоліків, притаманних структурним і управлінським схемами, які використовуються зараз або засто-

совувалися в минулому, і дозволяє досягти бажаного компромісу між стратегічними та поточними, галузевими та функціональними, безперервними та програмно-цільовими методами управління.

5. Слід особливо підкреслити: запропонована організаційна структура та система управління ОПК значно розширює перспективи державно-приватного партнерства у оборонно-промисловій сфері, робить підприємства недержавних форм власності рівноправними учасниками оборонно-промислової діяльності, створюючи для них досить сильний економічний інтерес і прийнятні організаційні умови для такої участі.

6. Реальність здійснення запропонованих перетворень ОПК посилюється за рахунок наявності вже готового науково-методичного апарату реформування оборонно-промислового комплексу на кожному його етапі, який розроблений авторами і розкритий в попередніх публікаціях [4, 17-18] у вигляді конкретних методик:

поглибленого техніко-економічного аналізу господарської діяльності оборонних підприємств [4];
їх реструктуризації [17];

корпоратизації державних унітарних підприємств [18];

комплексування корпоратизованих підприємств та інших учасників оборонно-промислової діяльності в різні акціонерні структури [18].

7. Однак для успішного перетворення вітчизняної оборонної промисловості необхідно відмовитися від деяких неринкових догматичних норм чинного законодавства, в першу чергу тих з них, які:

наділяють державну власність економічно необґрунтованою перевагою над іншими формами власності;

чинять перешкоди у взаємодії акціонерних структур різних організаційно-правових форм;

являють собою віджилі та вже непотрібні перестраховальні механізми в приватизаційній сфері.

Тим більше завдання приватизації оборонних підприємств автори, які не оминули стороною дану проблему і сформулювали свої пропозиції з цього приводу [18], не ставлять на порядок денний.

8. В той же час, необхідно враховувати, що процес реформування вітчизняного оборонно-промислового комплексу при такій спрямованості та в обсягах, які запропоновані авторами, будучи необхідною, але недостатньою мірою для його наближення до стану ринкової самодостатності, вимагатиме відповідного підкріплення у вигляді інших заходів щодо розширення ресурсної бази ОПК (поліпшення державної підтримки, інституційні перетворення в суміжних сферах, подальший розвиток державно-приватного партнерства, активізація військово-технічного співробітництва та зовнішньоекономічної діяльності, диверсифікація виробництва, імпортозаміщення, конверсія тощо).

9. Але здійснення зазначених реформ в оборонній промисловості, перетворює її у повноцінний промисловий комплекс, який у своєму якісно новому вигляді буде:

вже адоптованим до ринкового середовища та пануючих тенденцій світового промислового розвитку;

озброєним найпередовішими загальновизнаними формами і методами управлінської та господарської діяльності;

здатним до сприйняття останніх досягнень науково-технічного прогресу;

значно наближеним до стану ринкової самодостатності;

і на цій основі, готовим до подальшого еволюційного удосконалення своєї життєдіяльності з використанням передового світового досвіду і кращих вітчизняних традицій.

Незворотність цих реформ визначається формуванням принципово нової культури господарювання та управління, побудованої на об'єктивних закономірностях ринкової економіки з урахуванням специфіки оборонно-промислової діяльності, які вельми стійкі до впливу різних суб'єктивних факторів і можливих неринкових проявів.

10. Процес запропонованого реформування оборонно-промислового комплексу досягне свого очікуваного результату тільки при наступних обов'язкових умовах:

забезпечення його встановленої послідовності, хронологічного порядку, комплексності та синхронізації усіх передбачених заходів;

повне охоплення ним всього кола підприємств ОПК, що контролюються державою, без винятку;

пріоритетність цього завдання над усіма іншими проблемами оборонно-промислового комплексу;

наявність політичної волі, конструктивного ставлення усіх гілок влади, безпосередня участь їх центральних та регіональних органів;

прийняття усіх запропонованих нормативно-правових актів щодо корегування чинної нормативно-правової бази в частині життєдіяльності оборонно-промислового комплексу;

скрупуюльозний підбір кваліфікованих виконавців, їх навчання;

залучення до здійснення робіт галузевих наукових установ економічного, управлінського та технологічного профілю;

організація широкої роз'яснювальної роботи в громадських організаціях та трудових колективах підприємств.

Можна і далі довго і змістовно дискутувати про минуле, сьогодення і майбутнє оборонної промисловості.

Можна на цю тему писати епохальні книги-бестселери, розробляти чергові концепції та стратегії,

блискуче захищати дисертації або ж просто імітувати якусь бурхливу діяльність, демонструючи при цьому свій інтелект і обізнаність.

Однак у нас інша мета — ми пропонуємо конкретні вивірені та обґрунтовані заходи, здійснення яких, вирішуючи складні завдання забезпечення національної безпеки держави, здатне за 2–2,5 року до невпізнання перетворити українську «оборонку» у провідний сектор вітчизняної економіки макроекономічного значення, одно з головних джерел науково-технічного прогресу в країні.

Звичайно, можливі якісь непринципові нюанси і розбіжності тактичного характеру, але стратегічний напрям реформування оборонно-промислового комплексу України, на наше глибоке переконання, повинен мати таку ж спрямованість, як і головний вектор світового промислового розвитку.

І ми сподіваємося знайти в цьому своїх однодумців.

Пора починати рішуче діяти — часу для цього історія відміряла не так вже й багато...

Завершуючи цикл публікацій, присвячених викладанню наших теоретичних, методологічних та науково-методичних уявлень про зміст процесу реформування української оборонної промисловості, висловлюємо щире подяку відомим вітчизняним науковцям Анатолію Степановичу Довгополу, Георгію Олексійовичу Кривову, Михайлу Михайловичу Митраховичу, Андрію Івановичу Семенченку за діяльну участь в спільних дискусіях, їх конструктивну критику, справедливі зауваження і цікаві пропозиції.

Література

- [1] Вумек, Дж. Бережливое производство: как избавиться от потерь и добиться процветания вашей компании / Джеймс Вумек, Дэниел Джонс : пер. с англ. — 7-е изд. — М. : Альпина Паблишер, 2013. — 472 с.
- [2] Деминг, У. Э. Выход из кризиса: Новая парадигма управления людьми, системами и процессами / Уильям Эдвардс Деминг : пер. с англ. — 5-е изд. — М. : Альпина Паблишер, 2012. — 419 с.
- [3] Деминг, У. Э. Новая экономика / Уильям Эдвардс Деминг : пер. с англ. Т. Гуреш — М. : Эксмо, 2006. — 208 с.
- [4] Луханин, М.И. Реформирование оборонно-промышленного комплекса. Начало / М.И. Луханин, А.А. Гульгяев, В.Е. Сиренко // Технологические системы, 2015. — №3(72). — С. 7-44.
- [5] Оно Т. Производственная система Тойоты. Уходя от массового производства / Тайити Оно : пер. с англ. — 3-е изд., перераб. и доп. — М. : Институт комплексных стратегических исследований, 2008. — 208 с.
- [6] Селезнев, В.В. Основы рыночной экономики Украины / В.В. Селезнев. — 2-е изд., доп. и перераб. — К : Изд-во А.С.К., 2003. — 656 с.
- [7] Синго С. Изучение производственной системы Тойоты с точки зрения организации производства / Сигео Синго : пер. с англ. — 2-е изд., перераб. — М. : Институт комплексных стратегических исследований, 2010. — 312 с.
- [8] Толкачев, С.А. Управление оборонно-промышленным комплексом. Теоретико-методологические основы / С.А. Толкачев; Государственный университет управления, Институт национальной и мировой экономики ГУУ. — М. : ГУУ, 2008. — 136 с.
- [9] 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.
- [10] Військово-технічна та оборонно-промислова політика України в сучасних умовах: аналітична доповідь / В.М. Бегма, О.О. Свергунов; упорядкування В.В. Маркелов. — [За загальною редакцією В.М. Бегми]. — К. : НІСД, 2013. — 112 с.
- [11] Державна цільова оборонна програма розвитку озброєння та військової техніки Збройних Сил України на 2012-2017 роки : затверджено постановою Кабінету Міністрів України від 1 лютого 2012 року №46-2.
- [12] Державна цільова оборонна програма розвитку озброєння та військової техніки Збройних Сил України на період до 2020 року : затверджено постановою Кабінету Міністрів України від 30 березня 2016 року №284-6.
- [13] Державна цільова програма реформування та розвитку оборонно-промислового комплексу на період до 2013 року : затверджено постановою Кабінету Міністрів України від 27 серпня 2008 року №766.
- [14] ДСТУ ISO 9000:2007. Системи управління якістю. Основні положення та словник термінів. — На заміну ДСТУ ISO 9000-2001 ; чинний з 2008-01-01. — К. : Держспоживстандарт України, 2008. — 34 с.
- [15] Концепція Державної цільової програми реформування та розвитку оборонно-промислового комплексу України на період до 2020 року : схвалено розпорядженням Кабінету Міністрів України від 20 січня 2016 року №19-р // Офіційний вісник України, 2016. — №7. — С. 116.
- [16] Кульчій, І.О. Сутність та проблеми поняття реформування системи державного управління / І.О. Кульчій // Університетські наукові записки, 2008. — №4(28). — С. 314-319.
- [17] Луханін, М.І. Методологічні основи та науково-методичні підходи до реструктуризації оборонних підприємств / М.І. Луханін, В.Е. Сиренко, М.А. Чернега // Технологічні системи, 2015. — №2(71). — С. 13-32.
- [18] Луханін, М.І. Реформування оборонно-промислового комплексу. Ключовий момент / М.І. Луханін, В.Е. Сиренко, М.А. Чернега // Технологічні системи, 2015. — №4(73). — С. 7-37.

- [19] 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.
- [20] Про концепцію структурної перебудови оборонно-промислового комплексу України : Указ Президента України від 5 березня 2002 року №219/2002.
- [21] Про особливості управління об'єктами державної власності в оборонно-промисловому комплексі : Закон України від 16 червня 2011 року №3531-VI // Офіційний вісник України, 2011. — №53. — С. 77.
- [22] Проблемні питання формування ефективної системи управління оборонно-промисловим комплексом України / В.П. Горбулін, В.В. Зубарев, П.П. Скурський, О.П. Кутувий // Національна безпека: український вимір, 2009. — №4(23). — С. 11-20.
- [23] Семенишин, А.В. Оборонно-промисловий комплекс України: господарсько-правові аспекти реформування : монографія / А.В. Семенишин. — Харків : Юрайт, 2015. — 192 с.
- [24] Сіренко, В.Є. Обґрунтування функціональної моделі організаційної побудови оборонно-промислового сектора вітчизняної економіки у ринкових умовах / Сіренко В.Є. // Проблемні питання розвитку озброєння та військової техніки : тези доповідей на VI науково-технічній конференції ЦНДІ ОВТ ЗС України від 15-18 грудня 2015 року, м. Київ. — К. : Видавничий дім Дмитра Бураго, 2015. — С. 79-84.
- [25] Скурський П.П. Проблеми ринкової трансформації оборонно-промислового комплексу України / П.П. Скурський, А.І. Шевцов, Р.В. Боднарчук // Стратегічна панорама, 2004. — №2. — С. 104-110.
- [26] Чепков, І.Б. Основні шляхи реформування вітчизняного оборонно-промислового комплексу у ринкових умовах / І.Б. Чепков, А.С. Довгополий, М.І. Лукханін, В.Є. Сіренко // Озброєння та військова техніка, 2015. — №1(5). — С. 3-11.
- [27] Шимов Ю.Ю. Державно-приватне партнерство в оборонно-промисловій сфері України / Ю.Ю. Шимов // Стратегічні пріоритети, 2015. — №2(35). — С. 20-25.
- [28] Krafcik J. Triumph of the Lean Production System // Sloan Management Review, MIT. — Vol. 30. — # 1. — Fall 1988.
- [29] Shewhart Walter A. Economic control of quality of manufactured product. — D. Van Nostrand Company, 1931. — P. 501.
- [30] Shewhart Walter A. Statistical method from the viewpoint of quality control. — Washington, The Graduate School, the Department of Agriculture, 1939. — P. 155.

Chepkov I. B., Lukhanin M. I., Sirenko V. Ye.

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

REFORMATION OF THE DEFENSE-INDUSTRIAL COMPLEX. PROSPECTIVE RESULTS AND CONSEQUENCES

Generalized contents of the reformation of the defense-industrial complex in the methodology of ISO standards, the main goals of its realization and corresponding scientific-methodological instrument was revealed, the irreversibility of the suggested transformations was substantiated, the personal interpretation of the independent specific categories of the military-industrial problems was given.

Keywords: defense-industrial complex; systematic approach; ISO standards; reformation; evolutionary improvement; corporative dependence; self-sufficiency; self-development.

References

- [1] Vumek, Dzh. Berezhlivoe proizvodstvo: kak izbavit'sya ot poter' i dobit'sya procvetaniya vashej kompanii / Dzhеjms Vumek, Dehniel Dzhons : per. s angl. — 7-e izd. — M. : Al'pina Publisher, 2013. — 472 s.
- [2] Deming, U. Eh. Vyhod iz krizisa: Novaya paradigma upravleniya lyud'mi, sistemami i processami / Uil'yam Ehdvards Deming : per. s angl. — 5-e izd. — M. : Al'pina Publisher, 2012. — 419 s.
- [3] Deming, U. Eh. Novaya ehkonomika / Uil'yam Ehdvards Deming : per. s angl. T. Guresh — M. : Ehksmo, 2006. — 208 s.
- [4] Lukhanin, M.I. Reformirovanie oboronno-promyshlennogo kompleksa. Nachalo / M.I. Lukhanin, A.A. Gul'tyaev, V.E. Sirenko // Tekhnologicheskie sistemy, 2015. — №3(72). — S. 7-44.

- [5] Ono T. Proizvodstvennaya sistema Tojoty. Uhodya ot massovogo proizvodstva / Tajiti Ono : per. s ang. — 3-e izd., pererab. i dop. — M. : Institut kompleksnyh strategicheskikh issledovaniy, 2008. — 208 s.
- [6] Seleznev, V.V. Osnovy rynochnoy ehkonomiki Ukrainy / V.V. Seleznev. — 2-e izd., dop. i pererab. — K : Izd-vo A.S.K., 2003. — 656 s.
- [7] Singo S. Izuchenie proizvodstvennoj sistemy Tojoty s tochki zreniya organizacii proizvodstva / Sigeo Singo : per. s ang. — 2-e izd., pererab. — M. : Institut kompleksnyh strategicheskikh issledovaniy, 2010. — 312 s.
- [8] Tolkachev, S.A. Upravlenie oboronno-promyshlennym kompleksom. Teoretiko-metodologicheskie osnovy / S.A. Tolkachev; Gosudarstvennyj universitet upravleniya, Institut nacional'noj i mirovoj ehkonomiki GUU. — M. : GUU, 2008. — 136 s.
- [9] 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.
- [10] Viiskovo-tekhnichna ta oboronno-promyslova polityka Ukrainy v suchasnykh umovakh: analitychna dopovid / V.M. Behma, O.O. Sverhunov; uporiadkuvannia V.V. Markelov. — [Za zahalnoiu redaktsiieiu V.M. Behmy]. — K. : NISD, 2013. — 112 s.
- [11] Derzhavna tsilova oboronna prohrama rozvytku ozbroiennia ta viiskovoi tekhniki Zbroinykh Syl Ukrainy na 2012-2017 roky : zatverdzheno postanovoiu Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 1 liutoho 2012 roku №46-2.
- [12] Derzhavna tsilova oboronna prohrama rozvytku ozbroiennia ta viiskovoi tekhniki Zbroinykh Syl Ukrainy na period do 2020 roku : zatverdzheno postanovoiu Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 30 bereznia 2016 roku №284-6.
- [13] Derzhavna tsilova prohrama reformuvannia ta rozvytku oboronno-promyslovoho kompleksu na period do 2013 roku : zatverdzheno postanovoiu Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 27 serpnia 2008 roku №766.
- [14] DSTU ISO 9000:2007. Systemy upravlinnia yakistiu. Osnovni polozhennia ta slovnyk terminiv. — Na zaminu DSTU ISO 9000-2001 ; chynnyi z 2008-01-01. — K. : Derzhspozhyvstandart Ukrainy, 2008. — 34 s.
- [15] Kontsepsiia Derzhavnoi tsilovoi prohramy reformuvannia ta rozvytku oboronno-promyslovoho kompleksu Ukrainy na period do 2020 roku : skhvaleno rozporiadzhenniam Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 20 sichnia 2016 roku №19-r // Ofitsiinyi visnyk Ukrainy, 2016. — №7. — S. 116.
- [16] Kulchii, I.O. Sutnist ta problemy poniattia reformuvannia systemy derzhavnoho upravlinnia / I.O. Kulchii // Universytetski naukovy zapysky, 2008. — №4(28). — S. 314-319.
- [17] Lukhanin, M.I. Metodolohichni osnovy ta naukovo-metodychni pidkhody do restrukturyzatsii oboronnykh pidpriemstv / M.I. Lukhanin, V.Ie. Sirenko, M.A. Cherneha // Tekhnolohichni systemy, 2015. — №2(71). — S. 13-32.
- [18] Lukhanin, M.I. Reformuvannia oboronno-promyslovoho kompleksu. Kliuchovyi moment / M.I. Lukhanin, V.Ie. Sirenko, M.A. Cherneha // Tekhnolohichni systemy, 2015. — №4(73). — S. 7-37.
- [19] Nikitin, A. M. Pidkhody do pobudovy suchasnoi modeli oboronno-promyslovoho kompleksu Ukrainy / A. M. Nikitin, P. P. Skurskyi // Nauka i oborona, 2000. — №21. — S. 43-48.
- [20] Pro kontsepsiuiu strukturnoi perebudovy oboronno-promyslovoho kompleksu Ukrainy : Ukaz Prezydenta Ukrainy vid 5 bereznia 2002 roku №219/2002.
- [21] Pro osoblyvosti upravlinnia ob'iektamy derzhavnoi vlasnosti v oboronno-promyslovomu kompleksi : Zakon Ukrainy vid 16 chervnia 2011 roku №3531-VI // Ofitsiinyi visnyk Ukrainy, 2011. — №53. — S. 77.
- [22] Problemni pytannia formuvannia efektyvnoi systemy upravlinnia oboronno-promyslovym kompleksom Ukrainy / V.P. Horbulin, V.V. Zubarev, P.P. Skurskyi, O.P. Kutovyi // Natsionalna bezpeka: ukrainskyi vymir, 2009. — №4(23). — S. 11-20.
- [23] Semenyshyn, A.V. Oboronno-promyslovyi kompleks Ukrainy: hospodarsko-pravovi aspekty reformuvannia : monohrafiia / A.V. Semenyshyn. — Kharkiv : Yurait, 2015. — 192 s.
- [24] Sirenko, V.Ie. Obgruntuvannia funktsionalnoi modeli orhanizatsiinoi pobudovy oboronno-promyslovoho sektora vitchyznianoj ekonomiky u rynkovykh umovakh / Sirenko V.Ie. // Problemni pytannia rozvytku ozbroiennia ta viiskovoi tekhniki : tezy dopovidei na VI naukovo-tekhnichnii konferentsii TsNDI OVT ZS Ukrainy vid 15-18 hrudnia 2015 roku, m. Kyiv. — K. : Vydavnychyi dim Dmytra Buraho, 2015. — S. 79-84.
- [25] Skurskyi P.P. Problemy rynkovoi transformatsii oboronno-promyslovoho kompleksu Ukrainy / P.P. Skurskyi, A.I. Shevtsov, R.V. Bodnarchuk // Stratehichna panorama, 2004. — №2. — S. 104-110.
- [26] Chepkov, I.B. Osnovni shliakhy reformuvannia vitchyznianoho oboronno-promyslovoho kompleksu u rynkovykh umovakh / I.B. Chepkov, A.S. Dovhopolyi, M.I. Lukhanin, V.Ie. Sirenko // Ozbroiennia ta viiskova tekhnika, 2015. — №1(5). — S. 3-11.
- [27] Shymov Iu.Iu. Derzhavno-privatne partnerstvo v oboronno-promyslovii sferi Ukrainy / Iu.Iu. Shymov // Stratehichni priorityty, 2015. — №2(35). — S. 20-25.
- [28] Krafcik J. Triumph of the Lean Production System // Sloan Management Review, MIT. — Vol. 30. — # 1. — Fall 1988.
- [29] Shewhart Walter A. Economic control of quality of manufactured product. — D. Van Nostrand Company, 1931. — P. 501.
- [30] Shewhart Walter A. Statistical method from the viewpoint of quality control. — Washington, The Graduate School, the Department of Agriculture, 1939. — P. 155.