А. Р. Дунська,

д. е. н., доцент, професор кафедри менеджменту, Національний технічний університет України "Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського"
ORCID ID: 0000-0002-8623-4507

О. А. Бондаренко,

здобувач освітнього ступеня "магістр", спеціальність "Менеджмент і бізнес-адміністрування",
Національний технічний університет України "Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського"
ORCID ID: 0000-0003-4001-8742

DOI: 10.32702/2306-6806.2021.12.23

УПРАВЛІННЯ СТАЛИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ ОБОРОННО-ПРОМИСЛОВОГО КОМПЛЕКСУ УКРАЇНИ

A. Dunska,

Doctor of Economic Sciences, Associate Professor, Professor of the Department of Management,
National Technical University of Ukraine "Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute"

O. Bondarenko,

Master degree in Field of Science of "Management and business-administration",
National Technical University of Ukraine "Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute"

MANAGEMENT OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF ENTERPRISES OF THE DEFENSE-INDUSTRIAL COMPLEX OF UKRAINE

У статті окреслено передумови управління сталим розвитком підприємств оборонно-промислового комплексу та досліджено проблеми та напрями трансформації системи управління Державного підприємства "Укроборонсервіс". Визначено, що формування підходів до управління сталим розвитком потребує дослідження специфіки управління оборонними підприємствами. З огляду на це проаналізовано діяльність ДП "Укроборонсервіс", визначено та досліджено основні напрямки діяльності підприємства. На основі аналізу внутрішньої звітності підприємства у контексті забезпеченні стійкого розвитку зроблено висновок щодо відсутності передових практик на досліджуваному підприємстві у економічному, екологічному та соціальному аспектах стійкості. Проаналізовано динаміку розвитку підприємств та визначено основні проблеми здійснення управлінської діяльності ДП "Укроборонсервіс" у забезпеченні стійкості. Для вирішення окреслених проблем запропоновано низку заходів, спрямованих на розв'язання управління підприємством на засадах сталого розвитку. Конкретизовано цілі діяльності підприємства на стратегічну перспективу.

The article outlines the prerequisites for the management of sustainable development of enterprises of the defense-industrial complex and explores the problems and directions of transformation of the management system of the State Enterprise "Ukroboronservice". It is determined that the formation of approaches to sustainable development management requires a study of the specifics of management of defense enterprises. In view of this, the activity of Ukroboronservice was analyzed, the main directions of the enterprise's activity were determined and researched. Based on the analysis of the internal reporting of the enterprise in the context of sustainable development, a conclusion was made about the lack of best practices in the studied enterprise in the economic, environmental and social aspects of sustainability. The dynamics of enterprise development is analyzed and the main problems of management activity of SE "Ukroboronservice" in ensuring sustainability are determined. The set of problems was divided into three main areas: economic, social and environmental components. The most important economic problems include the low level of competitiveness of the enterprise, including in foreign markets, legal restrictions on management decisions, in particular on issues of investment in enterprise development, lack of effective marketing policy and more. Environmental problems include issues

of low energy efficiency, lack of monitoring of environmental performance of the enterprise. The most important social problems of the enterprise include the outdated system of employee motivation and the shortage of highly qualified personnel in the profile of the enterprise. To solve the outlined problems, a number of measures aimed at developing enterprise management on the basis of sustainable development are proposed. The goals of the enterprise for the strategic perspective are specified: expansion of export of military and dual-use products among special exporters of Ukraine, expansion of foreign markets, development, production of new models of armaments and modern versions of product modernization, development and implementation of investment projects together with scientific institutions., environmental friendliness of production.

*Ключові слова: оборонно-промисловий комплекс, підприємство, сталий розвиток, управління, безпека.
Key words: defense-industrial complex, enterprise, sustainable development, management, security.*

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Оборонно-промисловий комплекс (ОПК) є визначальним елементом не лише системи національної безпеки, а й вагомим складовою економіки будь-якої країни.

В Україні до системи обороно-промислового комплексу відноситься велика кількість підприємств, що здійснюють розробку, виробництво і обслуговування військової техніки, науково-дослідні та випробувальні організації, а також спецпідприємства, до сфери діяльності яких відносять у тому числі і здійснення експорту військової техніки та озброєння.

Втім, наявну в Україні розгалужену систему військово-промислових підприємств і відомств не можна вважати ефективною та конкурентоспроможною у масштабі світового економічного простору. Рівень конкурентоспроможності будь-якої економічної системи оцінюється не лише її наявними конкурентними перевагами, а також здатністю швидко і ефективно реагувати на виклики зовнішнього середовища. Якщо за певними напрямом функціонування в ОПК України існують об'єктивні конкурентні переваги, то швидкість адаптації до змін зовнішнього середовища підприємств та відомств оборонної сфери залишається незадовільною.

З огляду на окреслені вище проблеми питання щодо необхідності реформування оборонно-промислового комплексу України піднімаються протягом останніх років досить часто та висвітлюються у аналітичних та нормативно-правових документах державних установ різних рівнів. Однак змістовна частина зазначених документів більшою мірою торкається пропозиції щодо розвитку того чи іншого напрямку дослідження або виробництва військової техніки або можливостей розвитку експортного потенціалу галузі. При цьому залишається поза увагою необхідність розбудови ефективної систем управління оборонно-промисловим комплексом загалом та кожного окремого підприємства та відомства, оскільки за відсутності дієвих управлінських механізмів, за відсутності чітко формалізованих цілей та завдань не можливо забезпечити результативне реформування ОПК та більш того підвищити рівень його конкурентоспроможності на світовому рівні.

У цьому контексті варто зауважити, що трансформація підходів та механізмів управління має будуватися з урахуванням впливу підприємств на навколишнє середовище, що неминує потребує зміни пріоритетів економічного розвитку і розбудови управління економічних систем на принципах сталого розвитку, які передбачають урахування економічних, соціальних і екологічних складових системи управління на всіх рівнях.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика сталого розвитку не є новою в економічній науці і досліджувалась у роботах багатьох вітчизняних та зарубіжних вчених. Сталий розвиток (sustainable development) як наукова концепція починає свою історію ще з 1970—1980 років і передумовами для формування і подальшого розвитку цієї концепції стало розуміння світовою спільнотою проблем розвитку суспільства за умов обмеженості природних ресурсів та погіршення екологічної обстановки. У 1987 р. у доповіді комісії ООН з навколишнього середовища та розвитку "Наше спільне майбутнє" вперше була сформульована назва концепції сталого розвитку і визначено її як розвиток, при якому поточна діяльність та задоволення потреб сучасного суспільства не завдає шкоди наступним поколінням, а знаходить баланс між ними [1]. Наразі під "сталим розвитком" розуміють економічне зростання, яке не завдає шкоди навколишньому середовищу, та сприяє вирішенню соціальних проблем, знаходячи баланс між економічним, екологічним та соціальним розвитком [2].

Однак переважна більшість досліджень у сфері сталого розвитку розглядають питання реалізації цієї концепції на макrorівні, для великих економічних систем і лише невелике коло дослідників опікуються питаннями застосування принципів сталого розвитку на рівні окремого підприємства, що потребує також урахування специфіки діяльності підприємства, впливу галузевої кон'юнктури тощо.

Серед найбільш значимих, на наш погляд, робіт в окресленому напрямку варто відзначити наукові праці Г. Дейлі [3], Ден. і Дон. Медоуз [4], М. Згуровського [5], В. Гейця [6], М. Хвесика [7], А. Мельника [8], В. Боголюбова [9], Н. Васюткіної [10], С. Пакуліна [11] тощо.

Втім, у наукових публікаціях здебільшого висвітлені загальнонаукові, методологічні та методико-прикладні аспекти сталого розвитку як наукової концепції і поза увагою дослідників залишилися питання управління сталим розвитком на підприємствах оборонно-промислового комплексу, що потребує вузькопрофільних досліджень діяльності оборонних підприємств, визначення специфіки їх функціонування та формування напрямів удосконалення систем управління.

МЕТА СТАТТІ

Метою статті є визначення проблем та перспектив управління сталим розвитком на підприємствах оборонно-промислового комплексу з урахуванням специфіки підприємств зазначеної галузі, визначення напрямів

Рис. 1. Основні напрями діяльності ДП "Укроборонсервіс"

Джерело: складено на основі [12].

трансформації підходів до управління для забезпечення досягнення цілей сталого розвитку як на рівні окремого підприємства, так і на рівні держави загалом з огляду на тісну взаємозалежність оборонних підприємств від настанов, стратегій, рішень на державному рівні.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Дослідження питань управління сталим розвитком передусім потребує визначення специфіки управління оборонними підприємствами. Для вивчення специфіки систем управління підприємствами в сфері ОПК зосередимо свою увагу на аналізі функціонування Дочірнього підприємства "Укроборонсервіс" (далі ДП), яке є державним підприємством і представляє собою дочірнє підприємство Державної компанії "Укрспецекспорт", основним напрямом діяльності якого є реалізація державних інтересів України у сфері експорту та імпорту продукції і послуг військово-технічного та спеціального призначення.

За роки свого існування підприємство встановило ділові контакти з державними та недержавними організаціями і фірмами понад 30 країн світу і завоювало репутацію надійного ділового партнера. Високий професійний потенціал підприємства дозволяє укласти і реалізовувати контракти різної складності і тематики у встановлені терміни і з високим рівнем якості [12].

ДП "Укроборонсервіс" розробляє ефективні програми модернізації озброєння та техніки, виготовлених у колишньому СРСР, за участю підприємств Міністерства оборони України з підвищенням їх ефективності до рівня сучасних зразків. Висококваліфікований персонал, унікальне обладнання, багатий досвід у виконанні різних видів ремонту озброєння і військової техніки дозволяють ДП "Укроборонсервіс" вести плідну та взаємовигідну співпрацю з багатьма країнами світу. Крім традиційних форм і методів військово-технічного співро-

бітництва, фахівці ДП "Укроборонсервіс" здатні зробити оцінку технічного стану озброєння і техніки, а також виконати їх ремонт і модернізацію з певних тем, як у стаціонарних майстернях, так і в місцях базування. Використовуючи добре налагоджену мережу військових і спеціальних навчальних закладів України, ДП "Укроборонсервіс" пропонує навчання та перепідготовку (підвищення кваліфікації) іноземних військових фахівців в інтересах всіх видів і родів військ за бажанням замовника. Військово-навчальні заклади України мають сучасну навчально-матеріальну базу, висококваліфікований професорсько-викладацький склад і багаторічний досвід підготовки військових фахівців для всіх видів і родів військ [12].

Для забезпечення стійкого розвитку ДП "Укроборонсервіс" реалізовує політику та стратегію сталості, що включає економічні, екологічні та соціальні аспекти.

Аналіз внутрішньої звітності підприємства у контексті забезпечення стійкого розвитку та управління стійким розвитком надає можливість зробити висновок про відсутність передових практик ДП "Укроборонсервіс" у економічному, екологічному та соціальному аспектах стійкості. Відтак на підприємстві діє застаріла система мотивації, що включає стандартні премії, надбавки та законодавчо визначені соціальні гарантії працівників. Екологічна складова стійкості не містить моніторингу показників впливу на екологію, відповідно передовій практиці, поширеній у приватному секторі.

Серед основних управлінських проблем ДП "Укроборонсервіс" — підпорядкування концерну "Укроборонпром" як квазі-міністерству без повноважень управління та реформування, регулювання підприємства окремими законодавчими актами, що зумовило відставання ДП "Укроборонсервіс" порівняно з іншими державними підприємствами (наприклад, Укрпошта, Укрзалізниця, Нафтогаз) [13].

Рис. 2. Основні проблеми здійснення управлінської діяльності ДП "Укроборонсервіс" у забезпеченні стійкості

Джерело: складено авторами на основі аналізу діяльності підприємства.

Результати аналізу динаміки розвитку ДП "Укроборонсервіс", а також його фінансового стану та рівня зносу основних виробничих фондів свідчать про недостатню ефективність здійснюваного державою управління та необхідність зміни орієнтирів розвитку ДП "Укроборонсервіс" шляхом впровадження вертикально-інтегрованих виробничих структур, здійснення незалежного контролю за діяльністю державних підприємств та перегляду частки державного сектору.

Так, за роки незалежності в Україні фактично не змінилась філософія функціонування ДП "Укроборонсервіс", орієнтована на державну підтримку та отримання державних замовлень. Крім того, в умовах інтенсивного розвитку приватного сектору оборонної промисловості, про що свідчить збільшення частки приватних підприємств під час виконання державного оборонного замовлення, яка за результатами останніх років перевищує 50 %, критичного недофінансування та інвестування у розвиток виробничих потужностей ДП "Укроборонсервіс" виключно за залишковим принципом, особливо гостро стоїть питання досягнення якісно нового стану, адаптованого до умов сьогодення та посилення конкуренції через технологічний прогрес [14].

Як свідчать статистичні дані в Україні зростає кількість діючих підприємств за видом економічної діяльності за КВЕД-2010 48.18 — діяльність посередників, що спеціалізуються в торгівлі іншими товарами у розрізі регіонів за 2014—2019 роки, тому актуалізується проблематика забезпечення конкурентоспроможності ДП "Укроборонсервіс". Крім цього, аналіз динаміки обсягів реалізованої продукції (товарів, послуг) підприємств видом економічної діяльності за КВЕД-2010 48.18 за 2014—2019 роки) вказують на скорочення частки ринку підприємства з 47% у 2016 році до 9% у 2019 році (17% у 2017 році та 13% у 2018 році) [15].

Стратегія стійкого розвитку ДП "Укроборонсервісу" повинна включати такі стратегічні цілі:

1. Вихід на передові позиції щодо експорту продукції військового та подвійного використання серед спецекспортерів України.

2. Розробка, виготовлення нових зразків озброєнь та сучасних версій модернізації продукції для підтрим-

ки та підвищення рівня конкурентоспроможності, подолання конкуренції.

3. Розширення ринку збуту в регіонах південно-східної Азії, Африки та Близького Сходу.

4. Створення сучасної бази для навчання фахівців різних військових профілів та напрямів, співпраця з науковими інституціями з метою впровадження програм стажування майбутніх фахівців, зокрема для здійснення науково-дослідної діяльності.

5. Відкриття та впровадження інвестиційних проектів спільно з науковими інституціями зокрема в контексті енергоефективності, екологічності виробництва.

Для того щоб ДП "Укроборонсервіс" забезпечив реалізацію поставлених цілей, підприємство повинно мати відповідний науково-технічний рівень у питаннях технологій та організації екологічно чистого виробництва, розвитку стратегічної інфраструктури, забезпечення конкурентоспроможності цивільної продукції. На жаль, ДП "Укроборонсервіс" за останні двадцять років приведено у жахливий стан та для виконання зазначеної місії потрібно здійснити кардинальні перетворення технічного потенціалу (масштабний реінжиніринг).

У другому десятилітті ХХІ ст. загострилося військово-протистояння та у світі швидкими темпами почали формуватися та реалізовуватися стратегії інвестиційно інноваційного розвитку ОПК держав з виробництва принципово нових систем озброєння, військової та спеціальної техніки (ОВСТ). Виникла потреба у розробленні лазерного, гіперзвукового, роботизованого та іншого озброєння з використанням штучного інтелекту, що суттєво змінює вимоги до виробничих систем. Компанії ОПК стали високо диверсифікованими як з розробок і виготовлення продукції військового та подвійного використання, так і цивільного призначення. Тобто у країні існує промислове ядро для відродження індустріальної держави.

У концепції Державної цільової програми реформування та розвитку ОПК на період до 2020 року було зазначено, що найбільш оптимальним варіантом розвитку ОПК є "забезпечення технологічного розвитку оборонно-промислового комплексу за рахунок інвестиційно-

інноваційної діяльності" [16]. Цим документом визнана необхідність забезпечення лідерства ОПК серед галузей промисловості, технологічне оновлення основних фондів, "...реструктуризація, реорганізація і корпоратизація підприємств ОПК та удосконалення системи управління таким комплексом". Передбачено також інші заходи, які дадуть змогу розширити внутрішній та зовнішній ринок продукції військового призначення та подвійного використання. Перевагами такого варіанта є: забезпечення технологічного розвитку підприємств ОПК за рахунок інвестиційно-інноваційної діяльності, у тому числі застосування офсетних схем та трансферу технологій, закупівля за кордоном ліцензій на виробництво окремих виробів; впровадження механізмів державно-приватного партнерства; збільшення частки приватних та іноземних фінансових ресурсів у реалізації проєктів ОПК; зменшення навантаження на державний бюджет.

У документах стратегічного планування щодо забезпечення безпеки і оборони України протягом 2014—2019 років сформульовано пріоритетні напрями інвестиційно-інноваційного розвитку ОПК [17]. Останні роки значну увагу приділено ресурсній підтримці профільних науково-дослідних установ, які мали багаторічний досвід створення ОВСТ, модернізації виробництв кінцевої оборонної продукції та збільшенню можливостей ремонтних підприємств. У червні 2018 року набув чинності Закон України "Про національну безпеку України" [18], який, серед іншого, запроваджує: сучасну систему довгострокового (понад п'ять років), середньострокового (до п'яти років) та короткострокового (до трьох років) планування у сфері державної військово-промислової політики; проведення огляду оборонно-промислового комплексу, а також перелік нових документів, пов'язаних з функціонуванням та плануванням розвитку ОПК. Слід враховувати, що, згідно із зазначеним Законом, формування та реалізація Стратегії розвитку ОПК України здійснюється на основі національного економічного, науково-технологічного і інтелектуального потенціалу з використанням механізмів державно-приватного партнерства, а також із залученням міжнародної консультативної, фінансової, матеріально-технічної допомоги в рамках військово-технічного співробітництва (ВТС) та міжнародної виробничої кооперації з виробництва товарів військового призначення (ТВП) і товарів подвійного використання (ТПВ). Відтак варто відмітити, що у 2020 році ДП "Укроборонсервіс" та проєктна компанія катарського портового оператора QTerminals W.L.L. — ТОВ "Кютерміналз Ольвія" підписали Меморандум про взаєморозуміння та співробітництво для посилення співпраці задля належного виконання концесійного договору та подальшої ефективної та прибуткової діяльності порту. "Спеціалізований морський порт "Ольвія" — другий концесійний проєкт, у рамках якого залучено до роботи провідного світового оператора — катарську компанію QTerminals, що управляє найбільшим торговим портом Катару — Хамад вартістю понад 7 млрд доларів. Меморандум врегульовує питання, пов'язані зі спільним користуванням інфраструктурними об'єктами, та допоможе сторонам об'єднати зусилля для розвитку стратегічної інфраструктури довкола порту. У межах державно-приватного партнерства ТОВ "Кютерміналз Ольвія" та ДП "Укроборонсервіс" разом докладають зусиль для здійснення робіт з реконструкції та днопоглиблення, збільшення пропускної спроможності під'їзних автошляхів та залізниці, що ведуть до порту [19].

У Концепції розвитку сектору безпеки і оборони України також передбачено розробку та затвердження Стратегії розвитку оборонно-промислового комплексу України [14] як документа державної політики України та довгострокового стратегічного планування у сфері національної безпеки і оборони. Така Стратегія на період до 2028 року була затверджена постановою

КМУ. Також у Стратегії національної безпеки України зафіксовано, що "ключовою умовою нової якості економічного зростання є забезпечення економічної безпеки шляхом" розвитку оборонно-промислового комплексу як потужного високотехнологічного сектору економіки, здатного відігравати ключову роль у її прискореній інноваційній модернізації.

При формуванні стратегії стійкого розвитку ДП "Укроборонсервіс" слід пам'ятати основні помилки, що зумовили негативний результат усіх спроб реформування вітчизняного ОПК за роки незалежності України:

— українські оборонні підприємства, як колишня складова Військово-промислового комплексу СРСР, незважаючи на істотну зміну номенклатури продукції, що випускається, пов'язану з відмовою від стратегічних видів озброєння, нібито продовжують мати значний науково-технічний та виробничий потенціал, який без особливих зусиль і витрат може бути реалізований в інших областях оборонно-промислової діяльності;

— дослідницький і виробничий цикли в ОПК за своєю природою і організацією нібито аналогічні відповідним циклам у будь-якій іншій сфері або галузі промисловості та нічим від них не відрізняються, отже, оборонна промисловість у ринкових умовах може будуватися за тими самими принципами і управлятися тими самими методами, що і будь-яка інша промисловість;

— кожне оборонне підприємство нібито здатне самостійно розв'язати проблему адаптації до ринкових умов господарювання без ринкової модернізації усієї оборонної промисловості.

Завдяки корпоратизації та входження ДП "Укроборонсервіс" до субхолдингів у 2021 році підприємство має потенціал суттєвого збільшення обсягів постачання продукції на зовнішні ринки. Так, ухвалений законопроєкт № 3822 передбачає корпоратизацію та запровадження сучасних ефективних стандартів управління на підприємствах концерну. ДП "Укроборонсервіс" завдяки укладенню зовнішньоекономічних контрактів на понад 1 млрд дол. забезпечить ріст експорту. Прогнозоване зростання попиту на продукцію ДП "Укроборонсервіс" (зокрема, у Азійсько-Тихоокеанському регіоні, Північній Африці, Близькому Сході) забезпечить стабільне збільшення ріст виручки. додатковим фактором росту стане закріплення на ринках Латинської Америки, Центральної Африки, країн Азії та Європи.

Збільшення обсягів експорту ДП "Укроборонсервіс" відбудеться зокрема завдяки таким перспективним напрямкам розвитку, як модернізація обладнання. Враховуючи вимоги ринку та політичну ситуацію у світі, ДП "Укроборонсервіс" власними силами розпочало розробку та іспити новітніх видів військової техніки, озброєння, боєприпасів, власної елементної бази, в тому числі:

— НВЧ приладів (твердотілий аналог НВЧ генератора КГ-3, твердотілий НВЧ підсилювач КУ-144УА, тощо).

— Елементної бази комплектуючих для зенітних ракетних комплексів С-300ПС(ПТ), що розробляється на ДП "Укроборонсервіс", сигналізатори температури, мікро збірка та генератор шуму та інші елементи.

— Технології модернізації комплексу тощо.

— Розвиток співпраці з вітчизняними та міжнародними організаціями за проєктами гуманітарного розмінування та утилізації боєприпасів, продовження роботи щодо укладання контрактів стосовно постачання військового майна, комплекс переговорів з укладання нових договорів з Міністерством оборони, уповноваженими країн Європи, Азії, Африки, Близького Сходу.

ДП "Укроборонсервіс" таким чином забезпечить збільшення податків, надходження коштів на розвиток виробництва, збереження і створення робочих місць. Завдяки реформі вітчизняного ОПК і створенню галузевих холдингів з підприємств "Укроборонпрому" експортна діяльність підприємства буде розширюватися.

ДП "Укроборонсервіс" зможе залучати прямі іноземні інвестиції, реалізовувати спільні проекти та програми із закордонними компаніями, розпочати трансфер інновацій. Зростуть якості та технологічність продукції, з'являться нові зразки товарів, підвищиться рівень конкурентоспроможності та попиту на зовнішніх ринках. Наслідком реформ в управлінні ДП "Укроборонсервіс" стануть нові робочі місця та збільшення надходжень до держбюджету. Саме реформа державного оборонного сектору, яка має відбутися після ухвалення в другому читанні законопроекту № 3822, дасть ці можливості.

ВИСНОВКИ

Стратегія реформування ОПК України, представлена Держконцерном "Укроборонпром", передбачає чіткі послідовні кроки реформування ДП "Укроборонсервіс": корпоратизацію, аудит, кластеризацію, захист технологій і запуск платформи розвитку інновацій. В рамках стратегії буде створено 5 кластерів з можливістю залучення приватних компаній. Кластери будуть структуровані за видами озброєння і військової техніки: авіаційна; бронетанкова; суднобудування і морська техніка; радіолокація, радіозв'язок, РЕБ; високоточна зброя і боєприпаси.

Слід відмітити, що відмінною рисою кластерних утворень є здатність ефективно використовувати внутрішні ресурси, що визначає їх роль як територіальних центрів економічного розвитку. Ця роль забезпечується завдяки формуванню кращих умов для ДП "Укроборонсервіс":

- накопичення і рух потоків інформації (науково-технічної, маркетингової тощо) всередині кластера, що дозволяє учасникам його швидше реагувати на виклики конкурентів та потреби споживачів, полегшує пошук необхідних бізнес-партнерів;

- доступу до необхідних ресурсів ДП "Укроборонсервіс" завдяки формуванню в кластері взаємодоповнюючих видів діяльності, що дозволяє скоротити видатки підприємств завдяки мінімізації запасів, більш надійним стосункам з постачальниками, а також швидше адаптуватися до вимог ринку;

- інноваційного розвитку ДП "Укроборонсервіс", завдяки привілейованому доступу до результатів НДДКР та кваліфікованому персоналу, що забезпечує більш швидке зростання продуктивності праці так конкурентоспроможності продукції.

Зазначимо, що з метою прискорення процесу реформування ДП "Укроборонсервіс" доцільно впровадити такі рекомендації:

- удосконалити внутрішні процедури ДП "Укроборонсервіс" лібералізації порядку передачі товарів військового та подвійного призначення, яка дасть змогу здійснювати експортно-імпортні операції в оборонній сфері всім суб'єктам господарювання — резидентам України, які є виробниками цієї продукції;

- розробити дорожню карту реформування системи стандартизації й технічного регулювання ДП "Укроборонсервіс" у сфері розроблення й виробництва продукції та оптимізації порядку калькулювання ціни продукції оборонного призначення, щоб забезпечити баланс інтересів державних замовників і підприємств оборонно-промислового комплексу під час закупівлі товарів, робіт і послуг оборонного призначення, яка здійснюється без застосування конкурентних процедур;

- визначити особливості управління корпоратизованим ДП "Укроборонсервіс" в оборонно-промисловому комплексі України;

- розглянути можливість запровадження пільги ДП "Укроборонсервіс" щодо податків та обов'язкових платежів зв'язку з вкладенням коштів у розвиток виробничої бази;

- у зв'язку із численними публікаціями в ЗМІ щодо наявності корупційних ризиків та фінансово-госпо-

дарських порушень, котрих припустилося ДП "Укроборонсервіс" та його посадові особи, створити постійну міжвідомчу робочу групу з контролю над використанням бюджетних коштів під час виконання державного оборонного замовлення із залученням до її складу представників Генеральної прокуратури України та Державної фіскальної служби України.

До заходів, які повинні сприяти розвитку ДП "Укроборонсервіс", варто також віднести:

- вдосконалення механізмів фінансування проектів, у тому числі через страхування ризиків, пільгове кредитування і державні гарантії під банківські кредити;

- оптимізація процедур реалізації проектів державно-приватного партнерства, спрямованих на створення нових підприємств; акціонування і корпоратизація ДП "Укроборонсервіс";

- спрощення порядку прийняття на озброєння ВСУ ініціативних розробок ОВТ;

- надання доступу на сайті Мінекономіки до інформаційної бази оборонної продукції, необхідної українському у ОПК та ЗСУ;

- вдосконалення системи захисту прав на результати інтелектуальної діяльності, застосування виплат роялті при серійному виробництві ОВТ.

Реалізація окреслених заходів сприятиме підвищенню ефективності управління досліджуваного підприємства на засадах сталого розвитку.

Література:

1. What is Sustainable Development? URL: <http://www.iisd.org/sd/#one> (дата звернення: 10.10.2021).
2. Что такое концепция устойчивого развития и почему крупному бизнесу стоит обратить на неё внимание? URL: <https://globalccm.com/sustainabledevelopment> (дата звернення: 10.10.2021).
3. Дейли Г. Поза зростанням. Економічна теорія сталого розвитку. Київ: Інтелсфера, 2002. 312 с.
4. Meadows D.H., Meadows D.L. and Randers J. Beyond the Limits: Global Collapse or a Sustainable Future. London: Earthscan, 1992.
5. Аналіз сталого розвитку — глобальний і регіональний контексти: Міжнародна рада з науки (ICSU) та ін.; наук. кер. проекту М. З. Згуровський. Ч. 1. Глобальний аналіз якості та безпеки життя. Київ: КПП ім. Ігоря Сікорського, 2017. 208 с.
6. Геєць В.М. Феномен нестабільності — виклик економічному розвитку. Київ: Академперіодика, 2020. 456 с.
7. Хвесик М.А. Економіка природокористування та сталий розвиток: євроінтеграційні та геополітичні виклики. Економіка природокористування і сталий розвиток. Київ, 2019. № 6 (25). С. 5.
8. Melnyk L., Kubatko O., Dehtiarova I. Sustainable development strategies in conditions of the 4th Industrial revolution: the EU experience. River Publishers. 2019.
9. Боголюбов В.М., Клименко М.О., Мельник А.Г., Ракоїд О.О. Стратегія сталого розвитку: підручник. Київ: ВЦ НУБІПУ, 2018. 446 с.
10. Васюткіна Н. В. Управління сталим розвитком підприємств: теоретико-методологічний аспект. Київ: Ліра-К, 2014. 334 с.
11. Пакулін С.А., Пакуліна А.А. Управління сталим розвитком сучасного підприємства Траектория науки. 2016. № 3 (8). URL: <http://pathofscience.org/index.php/ps/article/view/50>
12. Офіційний сайт ДП "Укроборонсервіс". URL: <https://uos.ua/o-kompanii> (дата звернення: 15.10.2021).
13. Проект Закону про особливості реформування підприємств оборонно-промислового комплексу державної форми власності № 3822. URL: http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=69418 (дата звернення: 15.10.2021).
14. Урядом схвалено Стратегію розвитку оборонно-промислового комплексу України на період до 2028 ро-

ку. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-shvalennya-strategiyi-rozvitku-oboronno-promislovogo-kompleksu-ukrayini-na-period-do-2028-roku> (дата звернення: 16.10.2021).

15. Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) підприємств за видами економічної діяльності у розрізі регіонів (2014—2019). URL: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2021/fin/pdp_roz_reg/orp_ved_14-19.xlsx (дата звернення: 17.10.2021).

16. Про схвалення Концепції Державної цільової програми реформування та розвитку оборонно-промислового комплексу на період до 2020 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/19-2016-r#Text> (дата звернення: 20.10.2021).

17. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 14 вересня 2020 року "Про Стратегію національної безпеки України" 392/2020. Дата оновлення: 14.09.2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/392/2020#Text> (дата звернення: 23.10.2021).

18. Про національну безпеку України: Закон України від 18.06.2018 р. № 2469-VIII. Дата оновлення: 01.08.2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19#Text> (дата звернення: 30.10.2021).

19. Укроборонсервіс та QTerminals співпрацюватимуть у рамках концесії морського порту "Ольвія". URL: <https://mtu.gov.ua/news/32492.html> (дата звернення: 30.10.2021).

References:

1. IISD (2021), "What is Sustainable Development?", available at: <http://www.iisd.org/sd/#one> (Accessed 25 Nov 2021).

2. Center of Corporate Medicine (2020), "What is the concept of sustainable development and why should big business pay attention to it?", available at: <https://global-ccm.com/sustainabledevelopment> (Accessed 25 Nov 2021).

3. Dejli, H. (2002), Poza zrostanniam. Ekonomichna teoriia staloho rozvytku [Out of growth. Economic theory of sustainable development], Intelsfera, Kyiv, Ukraine.

4. Meadows, D.H. Meadows, D.L. and Randers, J. (1992), Beyond the Limits: Global Collapse or a Sustainable Future, Earthscan, London, UK.

5. Zghurovs'kyj, M.Z. (2017), Analiz staloho rozvytku - hlobal'nyj i rehional'nyj konteksty [Analysis of sustainable development - global and regional contexts], vol. 1, Hlobal'nyj analiz yakosti ta bezpeky zhyttia [Global analysis of quality and safety of life], KPI im. Ihoria Sikors'koho, Kyiv, Ukraine.

6. Heiets', V.M. (2020), Fenomen nestabil'nosti — vyklyk ekonomichnomu rozvytku [The phenomenon of instability — a challenge to economic development], Akademperiodyka, Kyiv, Ukraine.

7. Khvesyk, M.A. (2019), "The economics of nature management and sustainable development: European integration and geopolitical challenges", Ekonomika pryrodokorystuvannia i stalij rozvytok, vol. 6 (25), pp. 5.

8. Melnyk, L. Kubatko, O. and Dehtiarova, I. (2019), Sustainable development strategies in conditions of the 4th Industrial revolution: the EU experience, River Publishers, Copenhagen, Denmark.

9. Boholiubov, V.M. Klymenko, M.O. Mel'nyk, L.H. and Rakoid, O.O. (2018), Stratehiia staloho rozvytku [Sustainable development strategy], VTs NUBIPU, Kyiv, Ukraine.

10. Vasiutkina, N.V. (2014), Upravlinnia stalym rozvytkom pidpriemstv: teoretyko-metodolohichnyj aspekt [Management of sustainable development of enterprises: theoretical and methodological aspect], Lira-K, Kyiv, Ukraine.

11. Pakulin, S.L. and Pakulina, A.A. (2016), "Management of sustainable development of modern enterprise", Traektoriia nauky, vol. 3 (8), available at: <http://pathofscience.org/index.php/ps/article/view/50> (Accessed 25 Nov 2021).

12. DP "Ukroboronservis" (2021), available at: <https://uos.ua/o-kompanii> (Accessed 25 Nov 2021).

13. Verkhovna Rada of Ukraine (2020), Draft Law "Draft Law on Peculiarities of Reforming State-Owned Defense-Industrial Complex Enterprises", available at: http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=69418 (Accessed 25 Nov 2021).

14. Cabinet of Ministers of Ukraine (2018), "The Government has approved the Strategy for the Development of Ukraine's Defense Industry Complex until 2028", available at: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-shvalennya-strategiyi-rozvitku-oboronno-promislovogo-kompleksu-ukrayini-na-period-do-2028-roku> (Accessed 25 Nov 2021).

15. State Statistics Service of Ukraine (2020), "The volume of sold products (goods, services) of enterprises by type of economic activity by region (2014—2019)", available at: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2021/fin/pdp_roz_reg/orp_ved_14-19.xlsx (Accessed 25 Nov 2021).

16. Cabinet of Ministers of Ukraine (2016), Resolution "On approval of the Concept of the State target program of reform and development of the defense-industrial complex for the period up to 2020", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/19-2016-p#Text> (Accessed 25 Nov 2021).

17. President of Ukraine (2020), Decree "On the decision of the National Security and Defense Council of Ukraine of September 14, 2020 "On the National Security Strategy of Ukraine"", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/392/2020#Text> (Accessed 25 Nov 2021).

18. Verkhovna Rada of Ukraine (2018), The Law of Ukraine "On the national security of Ukraine", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19#Text> (Accessed 25 Nov 2021).

19. Ministry of Infrastructure of Ukraine (2020), "Ukroboronservice and QTerminals will cooperate within the framework of the Olvia seaport concession", available at: <https://mtu.gov.ua/news/32492.html> (Accessed 25 Nov 2021).

Стаття надійшла до редакції 15.11.2021 р.

www.dy.nayka.com.ua

Електронне фахове видання

**ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ
удосконалення та розвиток**

Виходить 12 разів на рік

**включено до переліку наукових фахових видань України
з питань ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ
(Категорія «Б»)**

**Наказ Міністерства освіти і науки України
від 28.12.2019 №1643**

Спеціальність 281

**e-mail: economy_2008@ukr.net
тел.: (044) 223-26-28, (044) 458-10-73**