

## ОЦІНЮВАННЯ ПІДПРИЄМСТВ ОБОРОННО-ПРОМИСЛОВОГО КОМПЛЕКСУ УКРАЇНИ

**Котковський В. С.**, доктор економічних наук, доцент, завідувач кафедри соціально-політичних та економічних дисциплін, Криворізький факультет Національного університету «Одеська юридична академія», м. Кривий Ріг, Україна  
e-mail: vs-kotkovskiy@i.ua  
ORCID ID:0000-0001-5150-1751

***Анотація.** У статті розглянуто поняття оборонної промисловості та оборонно-промислового комплексу держави, висвітлено основні проблеми функціонування комплексу, зокрема обмежене фінансування галузей оборонно-промислового комплексу, недосконале регуляторне середовище та виробничі обмеження. Визначено переваги аналізу макросередовища оборонно-промислового комплексу України. Розглянуто SWOT-аналіз та TOWS-аналіз стану оборонно-промислового комплексу, за допомогою яких визначені та проаналізовані сильні та слабкі сторони, можливості та загрози зовнішнього середовища в розвитку комплексу. Визначені фактори впливу при аналізі зовнішнього середовища оборонно-промислового комплексу за допомогою PEST-аналізу. Названо практичні рекомендації за результатами проведеного оцінення підприємств оборонно-промислового комплексу України.*

***Ключові слова:** оборонна промисловість, оборонно-промисловий комплекс, оцінювання, озброєння, військова техніка, SWOT-аналіз, PEST-аналіз, TOWS-аналіз.*

## EVALUATION OF ENTERPRISES OF THE DEFENSE-INDUSTRIAL COMPLEX OF UKRAINE

**Kotkovskiy Volodymyr**, Doctor of Economics, Associate Professor, Head of the Department of Socio-Political and Economic Disciplines, Kryvyi Rih Faculty of the National University «Odesa Law Academy», Kryvyi Rih, Ukraine  
e-mail: vs-kotkovskiy@i.ua  
ORCID ID:0000-0001-5150-1751

***Abstract.** The article examines the concepts of the defense industry and the defense-industrial complex of the state, highlights the main problems of the functioning of the complex, in particular; limited financing of the branches of the defense-industrial complex, an imperfect regulatory environment and production restrictions. The advantages of analyzing the macro-environment of the defense-industrial complex of Ukraine have been determined. The SWOT analysis and TOWS analysis of the state of the defense-industrial complex were considered, with the help of which the strengths and weaknesses, opportunities and threats of the external environment in the development of the complex were determined and analyzed. Identified influencing factors in the analysis of the external environment of the defense-industrial complex using the PEST analysis. Practical recommendations based on the results of the evaluation of enterprises of the defense-industrial complex of Ukraine were named.*

***Keywords:** defense industry, defense industrial complex, assessment, armaments, military equipment, SWOT analysis, PEST analysis and TOWS analysis.*

**JEL Classification: L640.**

**Постановка проблеми.** З моменту отримання статусу незалежної держави, оборонна промисловість України дуже сильно деградувала. Радянські методи роботи, та обладнання, адміністративні принципи розрахунку та менеджменту, недостатній рівень кваліфікації працівників – це лише деякі з багатьох наявних проблем у сфері. Між тим, оборонно-промисловий комплекс є основою національної безпеки будь-якої держави.

До складу українського оборонно-промислового комплексу (ОПК) «входить більше 50 підприємств, що в 2021 році працевлаштували більше 50 тис. осіб, виробляли продукції на 7.2 млрд. грн., з якої більше 20% йшли на експорт» [1].

Протистояння України повномасштабній збройній агресії РФ виявило недоліки в оснащенні Збройних Сил України (ЗСУ) та інших військових формувань необхідним сучасним озброєнням та військовою технікою (ОВТ) для виконання ними завдань за призначенням. В першу чергу це проявилось у недостатньому рівні укомплектованості основними зразками (комплексами, системами) до початку війни, та внаслідок значних втрат ОВТ та витрат в перші місяці після початку агресії [1].

Якщо ми не хочемо отримати в майбутньому повну залежність в оборонній промисловості від партнерів України на світовій арені, необхідно проводити глибоку реформу галузі. При цьому «залишається поза увагою необхідність розбудови ефективної системи 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» [2].

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Незважаючи на актуальність обраного дослідження, питання ОПК не розглядалось науковцями так активно, як, наприклад, питання щодо промисловості. Серед найбільш значимих, на наш погляд, робіт в окресленому напрямку варто відзначити наукові праці Г. Дейлі, Ден. і Дон. Медоуз, М. Згуровського, В. Гейця, М. Хвесика, Л. Мельника, В. Боголюбова, Н. Васюткіної, С. Пакуліна та інших.

**Відокремлення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Враховуючи на невелику кількість наукових праць та розробок, наукове дослідження в цілому залишається не вичерпним. Останніми роками мало уваги було приділено факторам зовнішнього середовища оборонно-промислового комплексу та їх впливу на економічний розвиток країни в цілому в період обмежень, викликаних пандемією COVID-19, а також в умовах повномасштабної агресії з боку росії. Саме це зумовлює необхідність проведення оцінювання зовнішнього середовища та його впливу на розвиток підприємств оборонно-промислового комплексу.

**Мета дослідження.** Метою статті є розкриття поняття та проведення аналізу впливу факторів зовнішнього середовища, визначення сильних та слабких сторін, можливостей та загроз у розвитку підприємств оборонно-промислового комплексу, а також визначення шляхів вирішення проблем в оборонно-промисловому комплексі України.

**Основний матеріал.** Оборонна промисловість – одна з найбільш складних і стратегічно важливих сфер діяльності будь-якої держави. Високі технології оборонки впливають на дуже багато аспектів життя держави – від міжнародного іміджу до розвитку економіки в цілому. Не кажучи вже про те, що це основа обороноздатності країни в сучасному світі, де кількість військових конфліктів лише зростає [3].

Оборонно-промисловий комплекс України – це «сукупність науково-дослідних, випробувальних організацій і виробничих підприємств, які виконують розробку, виробництво і постановку на озброєння військової та спеціальної техніки, спорядження, боєприпасів як для збройних сил України, так і на експорт» [4].

За допомогою SWOT-, TOWS- та PEST-аналізів проведемо оцінювання стану підприємств оборонно-промислового комплексу України. Вибір методів аналізу пояснюється їх світовим визнанням та ефективністю кінцевого результату. Почнемо зі SWOT-аналізу.

SWOT-аналіз являє собою визначення та розподілення чинників або явищ за чотирма категоріями: Strengths – сильні сторони; Weaknesses – слабкі сторони; Opportunities – можливості; Threats – загрози. Джерелом, яке буде основою для проведення аналізу, виступає річний звіт ДК «УкрОборонПром» за 2020-2021 роки [5].

Визначимо сильні сторони. До сильних сторін варто віднести наявність багатогалузевої інфраструктури у комплексі, адже така система дозволяє виконувати різнопрофільні операції над технікою та обладнанням, яке використовується у ЗСУ. До сильних сторін необхідно віднести і наявність освіченого працездатного персоналу, адже, попри невеликі обсяги виробництва, ми маємо досить якісне обладнання. Ще однією перевагою є вигідне географічне розташування України. На останок додаємо потужну сировинно-ресурсну базу, яка дає можливість розвиватись у таких напрямках, як атомна та відновлювана енергетика та точне приладобудування.

Переходимо до слабких сторін. Першою слабкою стороною визначимо недостатню конкурентну спроможність комплексу. Порівнявши потужності військової промисловості України та її західних партнерів, бачимо сильний контраст. Другий мінус – відсутність далекої перспективи. Іншим мінусом є слабка динаміка у виробництві, адже як вже було зазначено вище, підприємства ОПК працюють у мінімальну потужність. Ще більшим розчаруванням є те, що ці підприємства один за одним припиняють свою роботу і, згодом,

перетворюються на об'єкти вандалізму. Обмежену прибутковість також можна віднести до слабких сторін ОПК, адже рівень прибутковості Концерну разом з іншими факторами не дає можливість акумулювати кошти, необхідні для розвитку виробництва. Істотним мінусом є недосконала система ціноутворення, яка базується на адміністративних принципах РКМ і не може врахувати ринкові відносини. Останнім з основних мінусів є низький рівень інвестицій через мінуси, описані вище, а також нестабільну політичну та економічну ситуації у державі.

Розглянемо можливості ОПК. На даний момент наявні потужності ОПК дозволяють виконання ремонту та модернізації всіх видів військової техніки, яка знаходиться на озброєнні в ЗСУ. Звідси ще один фактор можливостей – виробництво деяких видів зброї, техніки, засобів радіоелектронної боротьби, засобів ППО. Також, до можливостей віднесемо варіант розширення експортних можливостей підприємств оборонної промисловості, і це стосується підприємств усіх форм власності.

Останнім пунктом аналізу є загрози. Першою загрозою нормальній роботі галузі є значне зростання витрат. У зв'язку з політичною та економічною ситуацією в Україні та світі, витрати на матеріали, обладнання та транспортування ростуть майже кожен день. Іншою суттєвою загрозою є зростання державного боргу України, вирішення цієї проблеми також є нагальним питанням. Загрозою розвитку ОПК є неефективність управління Концерном та окремими підприємствами через брак повноважень, недостатній досвід у сфері менеджменту та недостатню діджиталізацію ОПК. Поруч з цим стоїть ще один мінус – зростання рівню корупції. Істотним пунктом є низька продуктивність Концерну. Підприємства не виробляють продукцію в тому обсязі, який необхідний на сьогоднішній день. Справа навіть не в досвіді працівників, а в застарілих методах виробництва та обладнанні, за допомогою якого виробляється продукція. Звідси виникає останній мінус – низька якість виробництва. Результати аналізу представлені в таблиці 1.

Таблиця 1

SWOT-аналіз ОПК України

S – Strongless	W – Weaknesses
<ul style="list-style-type: none"> <li>- наявність багатогалузевої інфраструктури;</li> <li>- наявність освіченого працездатного людського капіталу;</li> <li>- сировинно-ресурсна база для атомної, відновлюваної енергетики та точного приладобудування;</li> <li>- вигідне географічне розташування в євразійському просторі.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- слабка конкурентоспроможність комплексу;</li> <li>- обмежена прибутковість;</li> <li>- слабка динаміка у виробництві;</li> <li>- низький рівень інвестицій;</li> <li>- недосконала система ціноутворення;</li> <li>- відсутність далекої перспективи.</li> </ul>
O – Opportunities	T – Threats
<ul style="list-style-type: none"> <li>- ремонт та модернізація всіх видів військової техніки, яка знаходиться на озброєнні в ЗСУ;</li> <li>- виробництво зброї та припасів, техніки, засобів радіоелектронної боротьби, засобів ППО;</li> <li>- розширення експортних можливостей підприємств оборонної промисловості всіх форм власності.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- значне зростання витрат у галузі;</li> <li>- зростання боргів держави;</li> <li>- неефективність управління;</li> <li>- зростання корупції;</li> <li>- нестабільна якість;</li> <li>- низька продуктивність.</li> </ul>

Джерело: розроблено автором за даними [3; 5; 6]

Проте, варто зазначити, що результатів SWOT-аналізу недостатньо для того, аби надавати рекомендації. Тому, дані, наведені в таблиці 1, ми використовуємо при проведенні TOWS-аналізу.

Сенс цього аналізу полягає у «схрещуванні» пунктів чотирьох категорій між собою. Такий підхід дозволяє побачити певні кроки, необхідні для покращення якості ОПК. Як і SWOT, TOWS-аналіз містить чотири категорії – Strongless-Opportunities, Weaknesses-Opportunities, Strongless-Threats, Weaknesses-Threats. Розглянемо кожну з них.

1. Реалізація можливостей завдяки використанню переваг (сильних сторін). Використаємо для цієї категорії отримані раніше фактори сильних сторін та можливостей. Першим пунктом є створення товарів на експорт. Другим пунктом буде спеціалізація у сфері точного приладобудування, відновлюваної та атомної енергетики, адже ми маємо досвідчений персонал та необхідну сировинну базу.

2. Вирішення проблем (слабких сторін) завдяки наявним можливостям. Використаємо наявні слабкі сторони та можливості. Першим буде підвищення обсягів виробництва, адже ситуація складається зовсім не у кращу сторону для України, і її майбутнє з такими мізерними обсягами виробництва дуже затуманене. Другим пунктом є покращення якості. Покращити якість можна двома шляхами: підвищити кваліфікацію працівників та модернізувати наявне обладнання. Безумовно, робочі кадри є досвідченими та кваліфікованими, проте, невпинний НТП змушує розвиватись чи не щодня. Щодо обладнання, яке використовується для виготовлення, то в активах підприємств досі велику частку займають прилади, виготовлені за часів СРСР, строк роботи яких вийшов більш ніж 10 років тому.

3. Усунення загроз завдяки використанню пріоритетів (сильних сторін). Використаємо квадрати із загрозами та сильними сторонами. Першим пунктом буде покращення темпів ремонту та модернізації. З цього виходить інший пункт – стабілізація рівня якості та продуктивності. Нестабільні «скачки» у динаміці не дають змогу говорити про ефективність, адже у промисловості відсутня стабільність. З двох перших пунктів назріває третій – залучення менеджерів та науковців з-за кордону. Країни заходу більш успішні у розвитку оборонної промисловості, тому варто влаштовувати періодичні програми обміну кадрами, залучати на місця топових менеджерів та фахівців, адже вони мають досвід у якісному управлінні.

4. Найважчі проблеми, які можуть виникнути через наявні слабкі сторони та нависаючи загрози для оборонної промисловості України. Першою проблемою може стати можливість повної залежності ОПК від експорту. На разі ми отримуємо допомогу від західних партнерів, і армія має великий відсоток західних зразків техніки та обладнання. Проте, після перемоги України ситуації доведеться змінювати, аби не отримати проблеми в майбутньому. Звідси йде інша можлива проблема – повна дестабілізація функціонування комплексу. Розлади між працівниками, в купі з технічними проблемами створить дуже серйозну проблему, яка може перейти в наступну можливу проблему – повну зупинку роботи. Зупинка роботи потягне за собою збільшення обсягів імпорту. Серйозною проблемою буде зношення засобів виробництва, яке скоро досягне 90%. Результати аналізу представлені у таблиці 2.

Для повного оцінювання ситуації використаємо метод PEST-аналізу. Принцип аналізу не відрізняється від SWOT, різниця лише у категоріях – Political (P), Economical (E), Socium (S), Technology (T).

Політичні фактори. На розвиток ОПК суттєво впливає політична ситуація у державі та світі. Першим фактором буде геополітична ситуація у світі, адже ОПК опирається також і на зовнішню політику України, відносини між іншими країнами. Проблемою є політичний тиск на керівництво. Звідси впливає проблема корупції, яку ми піднімали при розробці SWOT-аналізу.

Наступним фактором є економічна ситуація. Наразі, Україна має великий зовнішній борг, реструктуризацію якого не проводили вже велику кількість часу. Іншим чинником є рівень стабільності економіки. Останнім пунктом є співпраця з МФО. Україна активно співпрацює з МВФ, ЄБРР та іншими світовими економічними гігантами, та варто розуміти, що всі надані кредити, рано чи пізно, доведеться віддавати.

Соціальні фактори. Головним з них є наявність кадрів. Вже зараз відчувається дефіцит робочої сили в оборонній промисловості. Іншим пунктом стане соціальний захист працівників. Кадри мають отримувати гідну підтримку та бути забезпеченими необхідним соціальним пакетом, враховуючи наявну ситуацію у державі. Необхідно також проводити



стандартам ефективності та надійності. Результати аналізу представлено у таблиці 3.

Таблиця 3

PEST-аналіз ОПК України

P – Political	E – Economical
Рівень корупції. Політичний тиск. Геополітична ситуація у світі.	Заборгованість держави. Рівень стабільності економіки. Співпраця зі світовими економічними організаціями.
S – Socium	T – Technology
Наявність кадрів. Соціальний захист працівників. Інвестування у проф. підготовку працівників.	Розвиток та зміна технологій. Науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи. Поява нової продукції.

*Джерело: розроблено автором за даними [3; 5; 6]*

В табл. 3 ми провели аналіз факторів впливу на зовнішнє середовище ОПК за допомогою PEST-аналізу у загально визначеній інтерпретації факторів:

- політичні фактори – розглядаються аспекти політичної системи;
- економічні фактори – визначаються економічні показники (національний курс, обмінні курси, валютні ризики, рівень інвестицій);
- соціальні фактори – впливають на формування оборонної інфраструктури;
- технологічні фактори – розглядаються аспекти науково-технічного прогресу, їх матеріальне забезпечення, а також враховується рівень технічної підготовки спеціалістів.

**Висновки.** Таким чином, не зважаючи на доволі широку спеціалізацію підприємств та їх прибутковість, оборонно-промисловий комплекс має ряд суттєвих проблем, висвітлених у результатах SWOT-, та TOWS-аналізу. Виявивши основні фактори у SWOT-аналізі, було проведено TOWS-аналіз, завдяки якому ми можемо назвати конкретні дії щодо реформування галузі, використовуючи сильні сторони та можливості, аби зменшити прояв слабких сторін та уникнути втілення загроз у життя. PEST-аналіз дав змогу назвати основні фактори, які впливають на діяльність ОПК.

Для подальшого розвитку оборонно-промислового комплексу України необхідно вирішити ряд проблем, зокрема:

- обмежене фінансування галузей ОПК пропонуємо вирішити шляхом провадження фінансово-економічних інструментів для відновлення виробництва, в тому числі нагальної потреби; підвищення інвестиційної привабливості та покращення фінансового стану підприємств ОПК; реалізації спільних проектів з приватними зовнішніми та внутрішніми партнерами;
- виробничі обмеження подолати шляхом визначення потреб сил оборони в озброєнні та можливості і доцільності задовольняти цю потребу підприємствами ОПК; створення критичних та модернізації існуючих виробництв, здійснити перехід на стандарти НАТО; активізації інтеграції національних виробників в міжнародний ринок озброєння та зростання їх експортного потенціалу.

**Список літератури**

1. Офіційний сайт Кабінету Міністрів України. URL: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/recoveryrada/ua/development-of-the-military-industrial%20complex.pdf> (дата звернення 04.03.2023).
2. Дунська А. Р., Бондаренко О. А. Управління сталим розвитком підприємств оборонно-промислового комплексу України. Економіка та держава. 2021. № 12. С. 23-29.
3. Офіційний сайт Інформаційного агентства «Оборонно-промисловий кур'єр». URL: <https://opk.com.ua> (дата звернення 15.02.2023).
4. Оборонно-промисловий комплекс. Енциклопедія Сучасної України : енциклопедія /

ред.: І. М. Дзюба, А. І. Жуковський, М. Г. Железняк та ін. Київ: Інститут енциклопедичних досліджень НАН України, 2022. Т. 24. URL: <https://esu.com.ua/article-74639> (дата звернення 24.02.2023).

5. Офіційний сайт Державного концерну «УкрОборонПром». URL: [https://ukroboronprom.com.ua/storage/documents/Report\\_ua.pdf](https://ukroboronprom.com.ua/storage/documents/Report_ua.pdf) (дата звернення 22.02.2023).

6. Офіційний сайт Національного інституту стратегічних досліджень. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/nacionalna-bezpeka/mozhливosti-oboronno-promislovogo-kompleksu-ukraini-v-sistemi> (дата звернення 15.02.2023).

### References

1. The official website of the Cabinet of Ministers of Ukraine. Retrieved from <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/recoveryrada/ua/development-of-the-military-industrial%20complex.pdf>. [in Ukrainian].

2. Dunska, A. R. & Bondarenko O. A. (2021) Management of the sustainable development of enterprises of the defense-industrial complex of Ukraine. *Ekonomika ta derzhava*, 12, 23-29. [in Ukrainian].

3. The official website of the Information Agency «Defense-Industrial Courier». Retrieved from <https://opk.com.ua>. [in Ukrainian].

4. Defense-industrial complex. *Encyclopedia of Modern Ukraine: encyclopedia (2022) / ed.: I. M. Dzyuba, A. I. Zhukovsky, M. G. Zheleznyak, etc.* Kyiv: Institute of Encyclopedic Research of the National Academy of Sciences of Ukraine, 24. Retrieved from <https://esu.com.ua/article-74639>. [in Ukrainian].

5. The official website of the State concern «UkrOboronProm». Retrieved from [https://ukroboronprom.com.ua/storage/documents/Report\\_ua.pdf](https://ukroboronprom.com.ua/storage/documents/Report_ua.pdf). [in Ukrainian].

6. The official website of the National Institute of Strategic Studies. Retrieved from <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/nacionalna-bezpeka/mozhливosti-oboronno-promislovogo-kompleksu-ukraini-v-sistemi>. [in Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 22.01.2023

Прийнята до публікації 24.01.2023