

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
СУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
Центр професійної та післядипломної освіти  
Кафедра управління імені Олега Балацького**

Шифр \_\_\_\_\_

Наказ ректора про  
затвердження теми

До захисту допускається  
завідувач кафедри  
\_\_\_\_\_ І. І. Рекуненко

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА**

**на тему**

**«Особливості державного регулювання стратегічних  
галузей промисловості»**

**281 «Публічне управління та адміністрування» (Державна служба)**

*Студента гр. ДСмз-01к \_\_\_\_\_ Приймак А.О.*

Подається на здобуття освітнього ступеня магістр.

Кваліфікаційна робота магістра містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело \_\_\_\_\_ *Приймак А.О.*

*Науковий керівник: \_\_\_\_\_ к.е.н доц, Мартинець В.В.*

**Суми 2021**

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**СУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**Центр професійної та післядипломної освіти**  
**Кафедра управління імені Олега Балацького**

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ 20 \_\_\_\_ р.

ЗАВДАННЯ ДЛЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ МАГІСТРА  
за спеціальністю

281 Публічне управління та адміністрування (Державна служба)

студенту групи ДС.мз-01к

Приймак Анатолій Олександрович

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Особливості державного регулювання стратегічних галузей промисловості»  
затверджена наказом по СумДУ № \_\_\_\_\_ від \_\_\_\_\_ 20 \_\_\_\_ р.

2. Термін подання студентом закінченої роботи \_\_\_\_\_

3. Мета кваліфікаційної роботи визначення основних напрямків державного регулювання стратегічних галузей промисловості в сучасних умовах

4. Об'єкт дослідження принципи і методи державного управління і регулювання розвитку підприємств стратегічних галузей промисловості.

5. Предмет дослідження: економічні відносини між органами державного управління та державними підприємствами стратегічних галузей промисловості з приводу забезпечення ефективної їх реструктуризації шляхом створення вертикально-інтегрованих державних акціонерних компаній/холдингів.

6. Кваліфікаційна робота виконується на Закони України, Постанови Кабінету Міністрів України, навчальні посібники, підручники, оглядові статті та тези конференцій вітчизняних та зарубіжних авторів, Інтернет-ресурси.

7. Орієнтовний план кваліфікаційної роботи, терміни подання розділів керівникові та зміст завдань для виконання поставленої мети.

№ Пор.	Назва розділу	Термін подання
I	Стратегічні галузі промисловості та завдання державного регулювання їх розвитку	
II	Функціональне забезпечення реформування стратегічних галузей промисловості України	
III	Державне регулювання стратегічних галузей промисловості України та шляхи його удосконалення	

Зміст завдань для виконання поставленої мети кваліфікаційної роботи магістра:

У розділі 1 студент повинен дослідити сутність категорії «стратегічні галузі промисловості» та проведений аналіз їх поточного фінансово-господарського стану.

У розділі 2 студент повинен проаналізувати основні засади реформування та функції державних органів з регулювання стратегічних галузей промисловості України.

У розділі 3 студент повинен визначити контур системи державного регулювання стратегічних галузей промисловості України та обґрунтувати шляхи її удосконалення.

8. Консультації щодо виконання роботи:

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
1	Мартинець В.В.		
2	Мартинець В.В.		
3	Мартинець В.В.		

9. Дата видачі завдання \_\_\_\_\_

Керівник кваліфікаційної роботи \_\_\_\_\_

(підпис)

Мартинець В.В.

(П. І. П/б)

Завдання до виконання одержав \_\_\_\_\_

(підпис)

Приймак А.О.

(П. І. П/б)

Зміст	Стор.
<b>Реферат</b>	3
<b>Анотація</b>	5
<b>Вступ</b>	6
<b>Розділ 1</b>	
<b>Стратегічні галузі промисловості та завдання державного регулювання їх розвитку</b>	8
1.1. Визначення сутності категорії «стратегічні галузі промисловості» та їх класифікаційних ознак	8
1.2. Стан стратегічних галузей промисловості України та завдання державного регулювання їх розвитку	12
<b>Розділ 2 Функціональне забезпечення реформування стратегічних галузей промисловості України</b>	18
2.1. Основні засади реформування стратегічних галузей промисловості України	18
2.2. Функції державних органів з регулювання стратегічних галузей промисловості України	22
<b>Розділ 3</b>	
<b>Державне регулювання стратегічних галузей промисловості України та шляхи його удосконалення</b>	27
3.1. Система державного регулювання стратегічних галузей промисловості України	27
3.2. Шляхи удосконалення державного регулювання стратегічних галузей промисловості України	34
<b>Висновки</b>	42
<b>Список використаних джерел</b>	44

## РЕФЕРАТ

Випускна кваліфікаційна робота: 48 стор., 21 табл., 4 рис., 53 використаних джерела.

**Мета роботи** полягає у визначенні основних напрямків державного регулювання стратегічних галузей промисловості в сучасних умовах.

Відповідно до поставленої мети були вирішені такі **задачі**:

- визначити сутність категорії «стратегічні галузі промисловості» та їх класифікаційні ознаки;
- провести аналіз економічного стану стратегічних галузей промисловості України;
- провести аналіз нормативно-правового забезпечення з реалізації завдань державного регулювання розвитку стратегічних галузей промисловості;
- дослідити передумови та основні завдання реформування стратегічних галузей промисловості України;
- визначити функції державних органів з регулювання стратегічних галузей промисловості України;
- на основі системного підходу обґрунтувати шляхи удосконалення державного регулювання стратегічних галузей промисловості України.

**Об'єктом дослідження** є принципи і методи державного управління і регулювання розвитку підприємств стратегічних галузей промисловості.

**Предметом дослідження** є економічні відносини між органами державного управління та державними підприємствами стратегічних галузей промисловості з приводу забезпечення ефективної їх реструктуризації шляхом створення вертикально-інтегрованих державних акціонерних компаній/холдингів.

У роботі були використані наступні **методи дослідження**: вивчення та узагальнення нормативно-правового забезпечення державного управління і регулювання розвитком промислових підприємств стратегічних галузей;

факторного аналізу взаємного впливу та взаємної обумовленості макроекономічного стану на розвиток підприємств; аналітичні та експертні методи при обґрунтуванні шляхів удосконалення державного регулювання стратегічних галузей промисловості України.

**Ключові слова:** галузь, промисловість, стратегічна галузь, управління, регулювання, фінансово-господарська стійкість.

## **АНОТАЦІЯ**

У магістерській роботі на основі аналізу нормативно-правових актів визначені основні напрямки державного регулювання стратегічних галузей промисловості в сучасних умовах. Виявлені протиріччя в класифікаційних ознаках стратегічних галузей. На основі проведеного аналізу стану підприємств стратегічних галузей визначені основні завдання державного регулювання їх розвитку. Наведені рекомендації щодо удосконалення системи державного регулювання стратегічних галузей промисловості України.

## **АННОТАЦИЯ**

В магистерской работе на основе анализа нормативно-правовых актов о определении основных направлений государственного регулирования стратегических отраслей промышленности в современных условиях. Выявлены противоречия в классификационных признаках стратегических отраслей. На базе проведенного анализа состояния компаний стратегических отраслей определены главные задачи государственного регулирования их развития. Приведены рекомендации по усовершенствованию системы государственного регулирования стратегических отраслей промышленности Украины.

## **SUMMARY**

In the master's work on the basis of the analysis of normative-legal acts the basic directions of state regulation of strategic branches of industry in modern conditions are defined. Contradictions in the classification features of strategic industries are revealed. On the basis of the analysis of a condition of the enterprises of strategic branches the basic tasks of the state regulation of their development are defined. Recommendations for improving the system of state regulation of strategic industries of Ukraine are given.

## **ВСТУП**

Розпорядженням Кабінету Міністрів України від 09 грудня 2021 р. № 1594-р «Про припинення шляхом реорганізації Державного концерну «Укроборонпром» в порядку перетворення в акціонерне товариство» [38] розпочато процедуру припинення діяльності концерну.

Уряд планує провести кардинальну зміну організаційно-правового статусу Концерну шляхом перетворення його на акціонерне товариство. Також планується на базі «Укроборонпрому» створити холдинг «Оборонні системи України» [38].

В розпорядженні ставиться завдання провести ряд підготовчих робіт, а саме: провести облік та експертну оцінку активів підприємств, що входять до складу Концерну; оформити зведений акт інвентаризації майна підприємств та визначити їх виробничо-функціональну участь у майбутньому державному акціонерному товаристві.

Саме ці обставини обумовлюють, як одну із актуальних задач, вдосконалення системи державного регулювання підприємств стратегічних галузей промисловості.

**Мета роботи** полягає у визначенні основних напрямків державного регулювання стратегічних галузей промисловості в сучасних умовах.

Відповідно до поставленої мети були вирішені такі **задачі**:

- визначити сутність категорії «стратегічні галузі промисловості» та їх класифікаційні ознаки;
- провести аналіз економічного стану стратегічних галузей промисловості України;
- провести аналіз нормативно-правового забезпечення з реалізації завдань державного регулювання розвитку стратегічних галузей промисловості;
- дослідити передумови та основні завдання реформування стратегічних галузей промисловості України;

- визначити функції державних органів з регулювання стратегічних галузей промисловості України;
- на основі системного підходу обґрунтувати шляхи удосконалення державного регулювання стратегічних галузей промисловості України.

**Об'єктом дослідження** є принципи і методи державного управління і регулювання розвитку підприємств стратегічних галузей промисловості.

**Предметом дослідження** є економічні відносини між органами державного управління та державними підприємствами стратегічних галузей промисловості з приводу забезпечення ефективної їх реструктуризації шляхом створення вертикально-інтегрованих державних акціонерних компаній/холдингів.



## Розділ 1

### Стратегічні галузі промисловості та завдання державного регулювання їх розвитку

#### 1.1. Визначення сутності категорії «стратегічні галузі промисловості» та їх класифікаційних ознак.

Дослідження особливостей управління підприємствами стратегічних галузей промисловості не можливе без визначення сутності категорії «стратегічні галузі промисловості» та проведення відповідної класифікації. Базовим міжнародним документом щодо класифікації видів економічної діяльності є

«Міжнародна стандартна господарська класифікація усіх видів економічної діяльності» [1], ухвалена Економічною і соціальною радою ООН 27 серпня 1948 року та внесеними правками в 1968 році.

В Україні класифікація видів господарської діяльності здійснюється на підставі «Класифікатора видів економічної діяльності ДК 009:2010» [2], затвердженого наказом Державного комітету України з питань технічного регулювання та споживчої політики № 530 від 29.11.2010 р.

В міжнародній практиці широко використовують ряд загальновизнаних класифікаторів галузей економіки (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Національні та наднаціональні класифікатори галузей економіки

Абревіатура	Повна назва
SIC	Standard Industrial Classification [3] Стислий список кодів SIC для надання Companies House Великобританії опису характеру бізнесу компанії.
ICB	Industry Classification Benchmark [4] Показник галузевої класифікації (ICB) - це система віднесення всіх публічних компаній до відповідних підсекторів конкретних галузей.

	Система була розроблена Dow Jones і фондовою біржею Financial Times (FTSE) і визнана у всьому світі.
GICS	Global Industry Classification Standard [5] Глобальний стандарт галузевої класифікації (GICS) – це метод віднесення компаній до певного економічного сектора та галузевої групи, які найкраще визначають її бізнес-операції. Це одна з двох конкуруючих систем, які використовують інвестори, аналітики та економісти для порівняння компаній-конкурентів.
UKSIC	United Kingdom Standard Industrial Classification of Economic Activities [6] Стандартна промислова класифікація економічної діяльності Великобританії, скорочено UK SIC, є п'ятизначною класифікацією, що забезпечує основу для збору та представлення широкого діапазону статистичних даних відповідно до економічної діяльності.

Разом з тим, як національні так і міжнародні класифікатори не дають усталеного визначення поняття «стратегічна галузь».

Узагальнену характеристику категорій, що описують галузеві класифікаційні ознаки наведено в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

#### Загальні галузеві класифікаційні ознаки

Категорія	Характеристика
Галузь промисловості	Сукупність споріднених підприємств, продукція яких має однакове економічне призначення, характеризується однотипністю використовуваної сировини, технологічних процесів, технічної бази, професійного складу кадрів і умов праці (електроенергетична, паливна, чорна та кольорова металургія, хімічна і нафтохімічна, машинобудівна, металообробна, лісова, деревообробна, легка, харчова та інші).
Глобальна галузь промисловості	Галузь промисловості, в якій стратегічні позиції конкурентів на даному географічному або національному ринку визначаються їхніми глобальними позиціями загалом.
Галузева структура національної економіки	Галузями національної економіки є: промисловість, будівництво, сільське господарство, торгівля, управління. Кожна галузь економіки поділяється на комплексні підгалузі та види виробництва, які характеризуються різним ступенем диференціації виробництва.

Джерело: [https://uk.wikipedia.org/wiki/Галузі\\_економіки](https://uk.wikipedia.org/wiki/Галузі_економіки)

Певною мірою відповідь на питання щодо віднесення тих або інших галузей економіки до стратегічних, мало б дати створення Міністерства з питань стратегічних галузей промисловості України [7]. В положенні про Міністерство зазначається, що воно є «... головним органом у системі центральних органів виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізує державну промислову політику, державну військово-промислову політику, державну політику у сфері оборонного замовлення, у сфері оборонно-промислового комплексу, у літакобудівній галузі та забезпечує формування і реалізацію державної політики у сфері космічної діяльності (далі - стратегічні галузі промисловості)» [8]. Таким чином можна було б вважати, що поняття «стратегічні галузі» визначене. Разом з тим, само Міністерство з питань стратегічних галузей промисловості України підготувало і оприлюднило проєкт Постанови «Про деякі питання розвитку промислового комплексу України», в якій наведений перелік 17-ти стратегічних галузей промисловості й розподіл їх підпорядкування між державними органами [9] (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

## Пропонована класифікація стратегічних галузей промисловості

№	Стратегічні галузі	Підпорядкування*
1	Фармацевтика	Міністерству охорони здоров'я
2	Телекомунікації та зв'язок	Державній службі спеціального зв'язку та захисту інформації
3	Агропромисловий комплекс	Міністерству розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства
4	Харчова промисловість	Міністерство розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства
5	Поліграфічна промисловість	Міністерство розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства
6	Скляна й порцеляно-фаянсова промисловість	Міністерство розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства
7	Легка промисловість	Міністерство розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства
8	Виробництво меблів і деревообробна промисловість	Міністерство розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства

9	Паливно-енергетична промисловість	Міністерству енергетики
10	Оборонна промисловість	Міністерству стратегічних галузей промисловості
11	Авіаційна й ракетно-космічна промисловість	Міністерство стратегічних галузей промисловості
12	Машинобудування	Міністерство стратегічних галузей промисловості
13	Металургійна/гірничодобувна промисловість	Міністерство стратегічних галузей промисловості
14	Хімічна промисловість	Міністерство стратегічних галузей промисловості
15	Транспортна промисловість	Міністерству інфраструктури
16	Будівництво/промисловість будматеріалів	Міністерству розвитку громад і територій
17	Геологічна розвідка	Міністерству захисту навколишнього середовища і природних ресурсів

\*) Назви Міністерств наведені у відповідності до проекту Постанови. Міністерство розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства розділене на два – Міністерство економіки України і Міністерство аграрної політики і продовольства України.

Пропонована класифікація стратегічних галузей (табл. 1.3) не відповідає визначеній у положенні про Міністерство з питань стратегічних галузей промисловості України [8]. Такі розбіжності, очевидно, пов'язані з намаганням розширити перелік галузей промисловості, які суттєво впливають на рівень розвитку національної економіки. У всякому разі це дає підстави для більш широкого застосування стандартних принципів управління підприємствами саме для підприємств стратегічних галузей.

Іншою категорією, яка широко використовується при галузевій класифікації є «базові галузі». Національний банк України проводить аналітичні оцінки так званого ІВБГ ((індексу виробництва базових галузей) [10]. При цьому до базових галузей відносяться: сільське господарство, промисловість (металургія, машинобудування, видобувна промисловість, енергетика, хімічна промисловість), вантажні перевезення. Така класифікація виділяє ті галузі економіки, в яких формується найбільша додана вартість.

Взагалі слід зазначити, що структурування національної економіки є достатньо складною задачею. Зокрема, Скірка Н.Я. зазначає: «Поняття

*структури національної економіки* надзвичайно складне та багатопланове .... Структуру економіки можна аналізувати як з боку виробництва, так і з боку розподілу, обміну й споживання створеного продукту; як з боку підприємств, галузей, регіонів і інших господарських елементів, так і з боку окремих структуроутворюючих факторів і процесів» [11]. На наш погляд такий висновок є надзвичайно важливим в контексті обґрунтування (виділення) тих або інших підходів до управління підприємствами.

## 1.2. Стан стратегічних галузей промисловості України та завдання державного регулювання їх розвитку.

В Україні має місце зниження виробництва промислової продукції високотехнологічного рівня. Частка низько технологічного виробництва є високою. При цьому, спостерігається подальше зростання відтоку кваліфікованих кадрів.

Інтеграція промислових підприємств України в європейський простір, ефективна участь у міжнародному поділі праці, об'єктивно визначають актуальне завдання пошуку та впровадження на вітчизняних підприємствах нових підходів до організації господарської діяльності.

До головних стримуючих факторів розвитку підприємств стратегічних галузей слід віднести:

- не достатня робота Уряду щодо розробки та реалізації державних цільових програм;
- суттєве зниження конкурентоспроможності вітчизняних виробників;
- не достатні темпи переходу виробництва на стандарти ЄС;
- обмеженість/відсутність державної протекціоністської політики щодо пільгового кредитування;
- несприятливий інвестиційний клімат.

Саме про це свідчить динаміка індексу промислового виробництва (табл. 1.4, 1.5).

Таблиця 1.4

## Індекс промислового виробництва

<b>Зведена таблиця індексів промислового виробництва за останні роки (%)</b>									
	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
січень	88,9	84,6	81,6	81,4	82,5	86,1	86,2	91,6	83,9
лютий	99,4	100,5	98,8	108,2	97,8	96,5	98,1	100,4	100,3
березень	111,0	108,0	109,8	106,8	108,9	107,6	112,0	103,6	110,9
квітень	98,5	98,9	97,9	96,6	93,1	95,0	98,2	87,2	96,8
травень	94,4	98,6	99,7	96,3	103,4	103,1	99,5	104,9	96,6
червень	101,6	98,5	101,7	97,9	100,1	100,2	96,3	104,1	100,0
липень	105,1	97,8	103,5	107,0	100,3	101,4	103,6	103,9	103,2
серпень	97,5	88,1	96,0	99,2	103,0	99,5	98,6	96,5	96,7
вересень	99,6	105,4	105,8	104,4	102,5	101,7	101,7	104,5	102,9
жовтень	107,4	107,3	107,0	105,7	106,9	110,0	105,6	105,8	107,8
листопад	97,4	98,0	98,4	100,8	100,3	97,9	95,4	101,1	
грудень	100,1	98,3	101,2	101,9	101,0	98,3	98,3	102,8	
За рік	99,0	82,8	98,4	103,1	97,1	95,3	91,7	104,5	96,6

Джерело: <https://index.minfin.com.ua/economy/index/industrial/>. Індекс розраховано у відсотках до значення попереднього місяця.

Таблиця 1.5

## Галузеві індекси промислового виробництва

<b>Індекс промислового виробництва за всіма категоріями в 2021 р. (%)</b>											
<b>2021</b>	січень	лютий	березень	квітень	травень	червень	липень	серпень	вересень	жовтень	→ За рік
Вся промисловість	83,9	100,3	110,9	96,8	96,6	100,0	103,2	96,7	102,9	107,8	96,6
Видобувна промисловість	95,3	92,4	111,3	98,9	104,6	97,5	105,4	95,7	95,9	102,8	98,3
Видобуток вугілля	96,6	96,0	112,5	93,7	101,7	98,3	99,6	93,3	96,5	109,5	96,0
Видобування нафти та газу	100,0	90,3	110,1	97,2	103,4	97,7	102,7	100,8	97,5	103,2	101,7
Видобування металевих руд	95,6	91,4	112,5	95,8	107,6	95,7	108,0	87,8	93,0	100,2	85,7
Інші корисні копалини	46,3	137,2	114,5	162,2	102,0	104,3	119,4	101,6	96,1	103,6	151,6
Переробна промисловість	76,8	106,0	113,7	98,9	95,0	101,5	100,2	97,5	107,7	108,1	100,4
Виробництво харчових продуктів	80,2	97,2	111,2	94,6	90,1	94,4	93,5	97,0	140,8	134,5	119,8
Виробництво напоїв	73,2	106,2	129,7	109,6	109,6	102,3	114,2	87,4	77,2	97,3	92,9
Виробництво тютюнових виробів	61,1	149,8	115,6	100,6	96,9	98,6	108,9	98,0	113,1	87,8	107,8
Текстильне виробництво	78,2	115,6	114,4	101,0	77,4	112,2	117,0	98,3	95,4	102,7	102,2
Виробництво одягу	74,9	99,2	102,4	92,5	88,2	116,7	107,7	90,7	109,3	95,3	73,7
Вироби зі шкіри та інших матеріалів	68,9	140,2	132,4	88,3	79,1	113,7	94,4	84,4	131,5	95,0	101,1
Вироби з деревини (окрім меблів)	80,5	107,5	122,0	96,7	101,0	98,3	104,4	104,1	96,1	98,4	104,2
Виробництво паперу	83,3	118,4	113,6	98,4	92,1	107,3	103,4	102,4	98,0	97,9	110,7
Поліграфічна діяльність	63,7	104,8	104,0	111,9	94,8	101,5	104,7	95,6	111,4	92,8	77,4
Виробництво коксу і нафтопродуктів	72,2	105,2	102,1	105,5	105,3	97,9	120,3	110,6	74,4	113,2	94,5

Виробництво хімічної продукції	90,3	106,0	116,4	102,1	85,2	96,2	113,3	100,4	97,4	86,5	89,4
Виробництво медикаментів	74,2	105,6	94,0	106,9	87,5	107,7	93,5	65,1	168,1	105,3	79,9
Вироби гумові та пластмасові	68,5	122,1	118,0	99,0	97,1	107,5	104,4	98,5	93,6	94,9	93,2
Інша неметалічна продукція	52,8	112,7	145,1	129,9	102,3	112,6	107,6	103,7	90,3	94,0	122,4
Металургія	94,4	97,2	109,7	101,5	100,4	101,2	100,1	100,8	90,6	98,3	93,3
Готові металеві вироби	68,6	119,7	121,1	92,1	91,3	109,2	108,7	95,0	100,6	99,4	94,3
Виробництво меблів	71,1	116,2	116,9	90,7	93,3	104,0	92,5	109,7	106,1	92,4	84,6
Виробництво іншої продукції	45,4	136,2	118,7	100,9	91,5	82,7	99,3	103,5	108,5	106,2	66,4
Ремонтні та монтажні роботи	52,1	118,7	110,1	95,0	100,0	105,6	96,8	102,3	96,3	106,8	69,6
Машинобудування	71,4	118,2	116,6	96,5	97,1	103,4	96,4	93,6	111,0	96,4	92,1
Комп'ютери, електроніка, оптика	59,4	86,3	150,5	83,5	110,5	90,5	92,9	92,1	142,1	91,7	71,8
Електротехнічне обладнання	78,7	105,4	117,2	94,7	97,8	106,4	104,8	88,1	102,8	94,7	86,1
Виробництво механізмів і обладнання	69,2	142,8	107,7	96,6	96,8	99,2	93,0	103,0	104,5	100,8	99,6
Виробництво авто-транспортних засобів	58,8	118,9	116,7	108,2	102,8	109,4	83,5	83,4	129,2	79,2	70,7
Виробництво інших транспортних засобів	76,2	112,8	120,4	99,5	91,3	109,4	98,2	90,9	114,4	98,7	103,7
Постачання електроенергії, газу, пара	92,9	94,9	101,0	85,5	88,8	98,4	113,1	95,4	96,1	116,9	80,6
Виробництво та розподілення електроенергії	92,3	95,1	104,7	87,2	92,2	99,6	113,4	95,0	95,4	113,9	86,1
Виробництво та розподілення газу	96,9	93,9	78,9	71,5	56,1	78,5	105,9	103,3	110,8	168,1	46,1

Джерело: <https://index.minfin.com.ua/economy/index/industrial/>. Індекс розраховано у відсотках до значення попереднього місяця.

Характеристика стану підприємств оборонно-промислового комплексу України наведена на рис. 1.1. – 1.3.



Рис. 1.1 Динаміка зміни чисельності працюючих в промисловості України.



Рис. 1.2 Динаміка зміни чисельності працюючих в оборонно-промисловому комплексі України.



Рис. 1.3. Характеристика стану підприємств оборонно-промислового комплексу.

Слід зазначити, що Постановою Кабінету Міністрів України від 4 березня 2015 р. № 83 «Про затвердження переліку об'єктів державної власності, що мають стратегічне значення для економіки і безпеки держави» [12] до такого переліку на території Сумської області віднесені (табл.1.6)



Таблиця 1.6

Об'єкти оборонно-промислового комплексу, розташовані на території Сумської області.

Сумська область	
12602750	Державне підприємство «Конотопський авіаремонтний завод «Авіакон»
14015318	Державний науково-дослідний інститут хімічних продуктів
14314452	Казенне підприємство «Шосткинський казенний завод «Імпульс»
14315351	Казенне підприємство «Шосткинський казенний завод «Зірка»

Зокрема, у «Звіті про управління Державним підприємством Конотопський авіаремонтний завод «АВІАКОН» за 2020 рік» [12] наводяться дані про ліквідність та фінансову стійкість (табл. 1.7).

Таблиця 1.7

#### Аналіз фінансово-економічних показників

№	Коефіцієнт	Станом на 01.01.2020	Станом на 31.12.2020	Відхилення
1	Коефіцієнт фінансової стійкості	1,725	1,061	-0,664
2	Коефіцієнт покриття	2,426	1,804	-0,622
3	Коефіцієнт загальної ліквідності	1,927	1,606	-0,321
4	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,188	0,358	+0,170

Протягом 2020 року відбулось зменшення коефіцієнту фінансової стійкості до значення 1,061. При цьому даний показник залишається більшим 1,0, що свідчить про високу фінансову стійкість/стабільність. Протягом 2020 року відбулось зменшення коефіцієнту покриття до значення 1,804. При цьому даний показник залишається більшим 1,0. Це дає підстави стверджувати, що підприємство здатне погасити свої поточні зобов'язання за рахунок оборотних фондів. Протягом 2020 року спостерігається незначне зменшення коефіцієнту

загальної ліквідності. Разом з тим, значення (1,606) на кінець 2020 року дає підстави для гарантованого погашення довгострокових і поточних зобов'язань.

За 2020 рік відбулось збільшення коефіцієнту абсолютної ліквідності, а його значення станом на 31.12.2020 року - 0,358 дає підстави для гарантування своєчасного погашення поточних зобов'язань та підтверджує високі показники ліквідності підприємства.

Не зважаючи на достатню поточну фінансову стійкість Державного підприємства «Конотопський авіаремонтний завод «Авіакон», мають місце певні негативні тенденції. Ці обставини актуалізують завдання розробки та впровадження механізмів моніторингу за фінансовим станом, розробки програма фінансової санації та реструктуризації можливих боргових зобов'язань. Власне такі функції/завдання визначені в Постанові Кабінету Міністрів України від 9 грудня 2020 р. № 1229 «Деякі питання діяльності Державного концерну «Укроборонпром»» [14] до якого входить, зокрема, і Державне підприємство «Конотопський авіаремонтний завод «Авіакон». Однією із функцій Концерну є «визначення умов **реструктуризації та санації** учасників Концерну». Державний концерн «Укроборонпром» увійшов в процес ліквідації [14], через процедуру перетворення в акціонерне товариство. Ця обставина передбачає проведення повного фінансового аудиту підприємств, потенційних учасників процесу акціонування.

## Розділ 2

### Функціональне забезпечення реформування стратегічних галузей промисловості України

#### 2.1. Основні засади реформування стратегічних галузей промисловості України.

Для забезпечення стабільного розвитку стратегічних галузей промисловості України було прийнято ряд рішень на державному рівні. Зокрема, Президент України підписав Указ №372/2021 «Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 18 червня 2021 року «Про Стратегію розвитку оборонно-промислового комплексу України» [15], етапи впровадження та основні завдання якої наведені в табл.2.1.

Таблиця 2.1

#### Етапи та основні завдання Стратегії розвитку оборонно-промислового комплексу України (у відповідності до [15])

Етапи	Основні завдання Стратегії
Перший етап (2021 - 2022 роки)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- нормативно-правове забезпечення розвитку оборонно-промислового комплексу;</li> <li>- розробка та впровадження організаційно-функціональної структури управління підприємствами стратегічних галузей промисловості,</li> <li>- поступова зміна форми власності підприємств оборонно-промислового комплексу з державної у господарські товариства;</li> <li>- створення вертикально-інтегрованих науково-виробничих об'єднань за галузевим принципом;</li> <li>- реструктуризація та подальша виробничо-технологічна спеціалізація.</li> </ul>
Другий етап (2023 - 2024 роки)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- впровадження заходів щодо зниження ресурсоемності виробництва (підвищення енергоефективності та зменшення енергоемності і матеріалоемності продукції);</li> <li>- завершення розробки та поетапне впровадження нової організаційно-функціональної структури управління підприємствами оборонних галузей промисловості.</li> </ul>
Третій етап (2025 - 2030 роки)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- проведення технічного переобладнання та вдосконалення науково-виробничої бази підприємств оборонних галузей промисловості;</li> <li>- впровадження інструментів державного протекціонізму (кредитування, інвестицій, кредитів під державні гарантії, адресної державної підтримки та ін.)</li> </ul>

Аналіз основних завдань першого етапу реалізації Стратегії свідчить, що основна увага буде приділена саме удосконаленню системи управління підприємствами оборонно-промислового комплексу. Такі завдання обумовлені, перш за все, необхідністю підвищення економічної ефективності роботи підприємств галузі, впровадження гнучких ринкових механізмів взаємодії (кооперації), впровадження ефективних інструментів державної фінансової підтримки. Крім того, такі завдання обумовлені необхідністю проведення економічної санації діючих підприємств, їх реструктуризації та формування державних акціонерних товариств, впровадження механізмів запобігання банкрутству та ін.

В табл. 2.2 наведені, узагальнені нами, форми та методи реалізації організаційно-управлінських завдань Стратегії.

Таблиця 2.2

Змістовне наповнення реалізації організаційно-управлінських завдань Стратегії (у відповідності до [15])

Організаційно-управлінські завдання Стратегії	Зміст завдань
Перший етап	
Формування ефективної організаційної та функціональної структури управління підприємствами стратегічних галузей.	Реалізація науково-методичних підходів організаційного проектування, зокрема: <ul style="list-style-type: none"> <li>- проведення досліджень потенційних ринків збуту;</li> <li>- всебічний аналіз і систематизація проблеми (об'єкта);</li> <li>- розробка та впровадження організаційної та виробничої структури організації;</li> <li>- розробка та впровадження функціональних паспортів окремих служб;</li> <li>- розробка та впровадження об'єктивного нормування виробничих процесів;</li> <li>- кадрове наповнення штату організації;</li> <li>- визначення обсягів ресурсного забезпечення;</li> <li>- техніко-економічне обґрунтування організаційної та функціональної структури;</li> <li>- погодження і затвердження результатів організаційного проектування.</li> </ul>
Здійснення заходів з перетворення підприємств оборонно-промислового	Імплементация положень Закону «Про особливості реформування підприємств оборонно-промислового комплексу державної форми власності» [16], зокрема

комплексу державної форми власності у господарські товариства.	розділу V – Підготовка підприємств оборонно-промислового комплексу до перетворення.
Формування ієрархічно та просторово інтегрованих галузевих об'єднань.	Впровадження принципів холдингової інтеграції підприємств галузі.
<b>Другий етап</b>	
Завершення формування нової організаційної та функціональної структури управління підприємствами стратегічних галузей.	Імплементация положень Закону «Про особливості реформування підприємств оборонно-промислового комплексу державної форми власності» [16], зокрема розділу VI – Особливості створення та функціонування товариства.
<b>Третій етап</b>	
Впровадження інструментів державного протекціонізму (кредитування, інвестицій, кредитів під державні гарантії, адресної державної підтримки та ін.)	Імплементация положень Законів України: «Про державно-приватне партнерство» [17] «Про інвестиційну діяльність» [18]  Імплементация положень Постанови Кабінету Міністрів України від 14 липня 2021 р. № 723 «Деякі питання надання державних гарантій на портфельній основі» [19]

Напрямки та державне регулювання розвитку стратегічних галузей економіки України визначені у іншому важливому документі - проєкті Закону України «Про державну промислову політику» [20].

У проєкті закону зазначається: «Стратегічна мета державної промислової політики на середньострокову перспективу (до 2030 року) полягає у селективному формуванні і підвищенні конкурентоспроможності обраних видів промислової діяльності і продукції на внутрішньому і зовнішніх ринках на основі переходу до інноваційної моделі розвитку промисловості, освоєння нових ринків та ефективної участі в інтеграційних процесах, утвердження України як сталої високотехнологічної держави» [20].

Важливо, що у проєкті Закону дається визначення поняття «державної промислової політики». При цьому першочерговими визначаються заходи, які мають забезпечити суттєве удосконалення механізмів та інструментів державного регулювання економічних процесів на галузевому і корпоративному рівні. Таке удосконалення має гуртуватися на підтримці

інноваційної активності, структурних перетворень та формуванні нових організаційних форм діяльності підприємств галузі [20]. В табл. 2.3 наведені результати проведеного нами аналізу нормативно-правового забезпечення реалізації завдань, передбачених вказаним проєктом Закону.

Таблиця 2.3

Заходи державного регулювання промислового розвитку

Заходи державного регулювання	Нормативно-правове забезпечення реалізації завдань, передбачених у проєкті Закону України «Про державну промислову політику»
На галузевому рівні	Закон України «Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України» [21]
На корпоративному рівні	Закони України: «Про державне регулювання ринків капіталу та організованих товарних ринків» [22] «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо корпоративних договорів» [23] «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо підвищення рівня корпоративного управління в акціонерних товариствах» [24] «Про акціонерні товариства» [25] «Про господарські товариства» [26]
Стимулювання інноваційної активності	Закони України: «Про інноваційну діяльність» [27] «Про державне регулювання діяльності у сфері трансферу технологій» [28]

Аналіз табл. 2.3 засвідчує, що в українському правовому полі сформовані необхідні передумови щодо ефективного розвитку промислового виробництва, формування відповідної державної промислової політики.

Проєктом Закону України «Про державну промислову політику» визначаються принципи промислової політики, серед яких варто виділити наступні:

- цілісність промислової політики, який забезпечує нерозривність та логічну послідовність окремих етапів та заходів реалізації промислової політики, її поєднання з іншими заходами економічної політики;

- принцип замкнутого циклу створення інноваційної продукції та послуг який має базуватися на інтеграції науки та виробництва;
- принцип комерціалізації інтелектуальної власності шляхом передачі на договірних умовах підприємствам галузі;
- принцип роялті, коли наукові установи отримують від ліцензіатів і від створених стартап-компаній роялті, які приймали участь в завершеному процесі впровадження винаходу/розробки у виробництво.

Крім того, Концепцію розвитку стратегічних галузей промисловості України презентував Український інститут майбутнього [29].

Попри наявності організаційно-правового забезпечення розвитку промислового виробництва не достатня увага, на наш погляд, приділяється фінансовому оздоровленню підприємств галузі. Адже, наприклад, процедура акціонування, корпоратизації, створення вертикально-інтегрованих холдингів, передбачає системну роботу, спрямовану на досягнення чи відновлення платоспроможності, ліквідності, прибутковості і конкурентноспроможності підприємств певної галузі. Така робота має базуватися на запровадженні прозорих процедур санації з розробкою дієвих механізмів державної фінансово-економічної підтримки підприємств перед їх об'єднанням.

## 2.2. Функції державних органів з регулювання стратегічних галузей промисловості України.

Дослідження стану та напрямків вдосконалення системи державного регулювання стратегічних галузей промисловості України передбачає встановлення співвідношення понять «державне управління», «державне регулювання» та «публічне адміністрування». Без розмежування функціонального наповнення цих понять не можливо ідентифікувати як наявні організаційно-правові та економічні інструменти державного впливу на розвиток відповідної галузі, так і визначити напрямки вдосконалення такого інструментарію.

Результати дослідження понять «державне управління» та «державне регулювання» наводяться у ряді публікацій вчених з державного управління [31-36].

Виходячи із загальної теорії менеджменту [30] під державним, як і будь-яким іншим видом управління, мають на увазі керуючий вплив суб'єкта управління (керуючої системи) на об'єкт управління (керовану систему).

Система державного управління ґрунтується на суб'єктно-об'єктній підпорядкованості. При цьому, суб'єктами управління виступають органи виконавчої влади/уповноважені ними органи. Суб'єкт державного управління має, закріплені Законами, державно-владні повноваження, які є інструментом реалізації функцій держави. Державне управління реалізується на основі безпосереднього владного впливу на об'єкти управління» [31].

Таблиця 2.4

## Аналіз понять «державне управління» та «державне регулювання»

Автори	Змістовне співвідношення
Омельченко А. В. [32, с. 96-97].	Управління включає: адміністративно-розпорядчі інструменти; економічне стимулювання; морально-психічний вплив. Державне регулювання ґрунтується на використанні економічних методів управління, механізмів обмежуючого та стимулюючого характеру - стандартів, нормативів, квот, лімітів, тарифів.
Бодров В.Г. [33, с. 66].	Державне управління і державне регулювання взаємопов'язані, оскільки державне регулювання не може бути використане без застосування методів безпосереднього впливу на об'єкти управління. Саме тому регулювання неможливе без управління.
Ткач М.П. [34, с. 117].	Державне управління застосовується у тих сферах життя суспільства, де необхідне забезпечення першочергової реалізації публічних інтересів і виконання цілей держави. Державне регулювання – там, де необхідним є забезпечення балансу публічних і приватних інтересів.



Зокрема, на думку Ільницької Н.Ф. трансформація державних управлінських функцій від прямого імперативного керування процесами суспільно-економічного розвитку до впровадження принципів надання якісних адміністративних послуг, призвело до суттєвого уточнення понять «державного управління» та «державного регулювання», сформувало передумови впровадження «публічного адміністрування» і «публічного управління» [35].

На наш погляд такі трансформаційні зміни є об'єктивними та такими, що в більшій мірі відображають зміни в суспільно-економічних відносинах. Разом з тим, по відношенню до галузі військово-промислового комплексу категорії «публічного адміністрування» і «публічного управління» та їх змістовне повинні мати обмежене використання. Не зважаючи на впровадження системи громадського контролю за діями органів державного управління, в тому числі і у сфері військово-промислового комплексу, фахові питання і питання інформаційних обмежень залишаються актуальними.

Особливість підприємств оборонно-промислового комплексу полягає не тільки у їх відомчій приналежності, а й у залежності від державного замовника. Вони характеризуються цілою низкою особливостей, що відрізняють їх від традиційних товаровиробників, які діють у ринковому середовищі [36]:

- особливі вимоги до якості продукції, що виробляється (більш високі в порівнянні з продукцією цивільного призначення);
- монополія замовника, обумовлена виключним державним оборонним замовленням;
- наукоємність і висока технологічність розробки і виробництва більшої частини продукції;
- довгостроковий характер і капіталомісткість інвестиційних проектів;
- наявність надлишкової (мобілізаційної) виробничої потужності;
- високий рівень спеціалізації і монополізації виробників;

- особливі інформаційні умови функціонування підприємств, обумовлені вимогою секретності, що обмежують кооперацію і передачу технологій.

Разом з тим, не зважаючи на перелічені особливості, підприємства оборонно-промислового комплексу діють в межах загального нормативно-правового поля. Структуру та функції органів державного регулювання (в частині регулювання діяльності підприємств оборонно-промислового комплексу) наведено в табл. 2.5

Таблиця 2.5

Функції органів державного регулювання (в частині регулювання діяльності підприємств оборонно-промислового комплексу)

Орган державного регулювання	Функції органів державного регулювання
Верховна Рада України	<ul style="list-style-type: none"> <li>- прийняття Законів;</li> <li>- затвердження Державного бюджету України та внесення змін до нього, контроль за виконанням Державного бюджету України, прийняття рішення щодо звіту про його виконання;</li> <li>- визначення засад внутрішньої і зовнішньої політики;</li> <li>- затвердження загальнодержавних програм економічного, науково-технічного, розвитку;</li> <li>- розгляд і прийняття рішення щодо схвалення Програми діяльності Кабінету Міністрів України;</li> <li>- затвердження переліку об'єктів права державної власності, що не підлягають приватизації.</li> </ul>
Президент України	<ul style="list-style-type: none"> <li>- формує стратегію соціально-економічного розвитку країни, основні положення якої висвітлюються у посланнях до народу та щорічних посланнях Президента України до Верховної Ради України.</li> </ul>
Кабінет Міністрів України	<ul style="list-style-type: none"> <li>- розробляє і здійснює загальнодержавні програми економічного, науково-технічного розвитку України;</li> <li>- забезпечує рівні умови розвитку всіх форм власності;</li> <li>здійснює управління об'єктами державної власності відповідно до Закону.</li> </ul>
Місцеві державні адміністрації	<ul style="list-style-type: none"> <li>- забезпечують виконання державних і регіональних програм соціально-економічного розвитку.</li> </ul>
Органи місцевого самоврядування	<ul style="list-style-type: none"> <li>- затверджують програми соціально-економічного розвитку відповідних областей і районів та контролюють їх виконання;</li> </ul>

	- затверджують бюджети відповідних адміністративно територіальних одиниць і контролюють їх виконання.
Фонд державного майна України	- здійснює державну політику у сфері приватизації державного майна; - виступає орендодавцем майнових комплексів, що перебувають у державній власності.
Рахункова палата України	- здійснює контроль за використанням коштів державного бюджету.

Реалізація функцій державного регулювання здійснюється через відповідну систему, яка закріплена у Законі України «Про особливості управління об'єктами державної власності в оборонно-промисловому комплексі» [37]. У ст. 1 Закону зазначається, що його метою є як здійснення контролю за діяльністю підприємств оборонно-промислового комплексу так і підвищення ефективності державного управління, формування передумов для виробничої координації та впровадження механізмів достатнього ресурсного забезпечення підприємств галузі.

### Розділ 3

## Державне регулювання стратегічних галузей промисловості України та шляхи його удосконалення

### 3.1 Система державного регулювання стратегічних галузей промисловості України.

Не зважаючи на прийняття Розпорядження Кабінету Міністрів України від 09 грудня 2021 р. №1594-р «Про припинення шляхом реорганізації Державного концерну «Укроборонпром» в порядку перетворення в акціонерне товариство» [38], положення Закону України «Про особливості управління об'єктами державної власності в оборонно-промисловому комплексі» [39] залишаються чинними до завершення процедури корпоратизації. Саме цим Законом визначені функції державного управління/регулювання підприємствами оборонно-промислового комплексу (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Рівні та функції управління/регулювання підприємствами оборонно-промислового комплексу (у відповідності до положень Закону України «Про особливості управління об'єктами державної власності в оборонно-промисловому комплексі»)

Суб'єктами управління	Функції управління/регулювання
Кабінет Міністрів України	Дивись табл. 2.5
Державний концерн «Укроборонпром».	
Органи управління Концерну (стаття 5)	
Наглядова рада (стаття 6)	До виключної компетенції Наглядової ради належать: 1) затвердження стратегії розвитку та напрямів діяльності Концерну; 2) затвердження фінансових та інвестиційних планів і показників діяльності Концерну, в тому числі річних фінансових та інвестиційних планів, а також інвестиційних планів на середньострокову перспективу (3-5 років); 3) здійснення контролю за виконанням Концерном та його учасниками покладених на них завдань у сфері оборонно-промислового комплексу та військово-технічного співробітництва;

	<p>4) підготовка і подання на затвердження Кабінету Міністрів України проектів Статуту Концерну та нормативно-правових актів щодо внесення змін до нього;</p> <p>5) прийняття рішень стосовно участі Концерну в статутному капіталі господарських товариств, інших юридичних осіб, метою діяльності яких є сприяння розробці, виробництву та експорту високотехнологічної промислової продукції оборонно-промислового комплексу;</p> <p>6) прийняття рішень щодо створення філій та представництв Концерну;</p> <p>7) забезпечення проведення Концерном відрахувань до Державного бюджету України частини прибутку (доходу);</p> <p>8) здійснення контролю за ефективним використанням і збереженням об'єктів державної власності, переданих в управління Концерну, провадженням фінансово-господарської діяльності Концерну;</p> <p>9) затвердження річних звітів генерального директора Концерну про результати діяльності Концерну та управління об'єктами державної власності в оборонно-промисловому комплексі;</p> <p>10) ініціювання проведення перевірок, ревізій та аудиту фінансово-господарської діяльності Концерну та його учасників, визначення аудитора Концерну;</p> <p>11) подання Кабінету Міністрів України пропозицій щодо реорганізації або ліквідації Концерну.</p>
Рада директорів	<p>Рада директорів Концерну є колегіальним органом управління, що визначає стратегію розвитку та напрями діяльності Концерну, виробничі та інвестиційні плани розвитку Концерну і його учасників, засади здійснення виробничих та науково-технічних зв'язків між учасниками Концерну з метою виконання Концерном і його учасниками покладених на них завдань у сфері оборонно-промислового комплексу та військово-технічного співробітництва. До складу Ради директорів Концерну входять представники учасників Концерну.</p>
Генеральний директор.	<p>Генеральний директор Концерну здійснює безпосереднє керівництво його діяльністю. Порядок призначення та повноваження генерального директора Концерну визначаються Статутом Концерну.</p>

Особливості управління підприємствами оборонно-промислового комплексу закріплюються статтею 7 зазначеного Закону. До основних функцій Концерну (відповідає ст. 7 Закону) Законодавець відніс:

1. Регулювання, контроль та координацію діяльності учасників Концерну. Тут слід зазначити, що вказані державні функції мають реалізуватися на стратегічному рівні. На оперативному рівні вказані функції здійснює менеджмент підприємства.

2. Розробка стратегії розвитку Концерну та його учасників. Ця функція є виключно державною і не може бути передана на тактичний рівень.

3. Корпоратизація та корпоративне управління майновими правами держави у статутних капіталах утворених акціонерних товариств.

4. Залучення інвесторів, зокрема іноземних, залучення коштів з фінансових ринків, зокрема міжнародних. Ця функція полягає у державному регулюванні та контролі джерел формування та використання фондів інвестиційного та інноваційного розвитку.

5. Впровадження, спільно з Фондом державного майна України, процедур реструктуризації та санації учасників Концерну. Ця функція є виключним правом держави приймати рішення щодо утворення нових суб'єктів господарювання на базі окремих підприємств галузі, забезпечувати умови реструктуризації та санації учасників Концерну.

6. Управління і збереження секретної інформації та здійснення заходів щодо охорони державної таємниці. Ця функція покладається на спеціальні державні органи і є виключною прерогативою держави.

Безпосередньо структура управління Державним підприємством «Конотопський авіаремонтний завод «Авіакон»» регламентується двома документами. Зокрема, Статутом (розділ 7) [40] та «Звітом про управління Державним підприємством «Конотопський авіаремонтний завод «Авіакон»» [41] Діюча структура управління наведена на рис. 3.1

Для забезпечення функцій державного регулювання галузі застосовують відповідні інструменти (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Інструменти та нормативно-правове забезпечення державного регулювання економіки

Інструменти державного регулювання економіки	Застосування інструментів до регулювання стратегічних галузей
Державне прогнозування, програмування та макроекономічне планування.	Закон України «Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України» [42].
Фінансово-кредитне регулювання економіки	Закон України «Про державне оборонне замовлення» [43].
Структурна та інвестиційна політика	Закон України «Про інвестиційну діяльність» [18].
Державне регулювання розвитку науки та техніки.	Про наукову і науково-технічну діяльність [44]

Слід зазначити, що наведені в табл.3.2 інструменти є загальними. Разом з тим, вони містять окремі положення, які стосуються виключно підприємств стратегічних галузей. Прикладом цьому може бути Закон України «Про державне оборонне замовлення» [43]. Вказаний Закон регулює низку специфічних функцій державного управління/регулювання. Зокрема, Закон встановлює правове забезпечення процедур оборонного замовлення, поняття «Замовник» та Виконавець» оборонного замовлення, фінансово-економічні та договірні умови виконання державного замовлення, забезпечення державної таємниці та процедур виконання контрактів.

Очевидно, що вказаний Закон має комплексний характер і є взаємозалежним з іншими нормативно-правовими актами. Наприклад, ст. 6 вказаного Закону не може бути реалізованою без відповідного, законодавчо узгодженого, рівня бюджетного фінансування оборонного замовлення на поточний бюджетний рік. Обсяги такого фінансування встановлюються на підставі Закону України «Про Державний бюджет України на 2021 рік» [45]

В свою чергу, виконання вимог ст. 7. та ст. 9 Закону можливе тільки при фінансовому забезпеченні ст. 6.

Пункт 10 ст. 1 визначає роботи оборонного призначення до яких, зокрема, відносяться фундаментальні наукові дослідження, науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи із створення, модернізації продукції оборонного призначення, розроблення спеціальних технологій, матеріалів та стандартів для задоволення потреб із забезпечення національної безпеки і оборони. В свою чергу, порядок проведення науково-дослідних та дослідно-конструкторських роботи регламентується Законом України «Про наукову і науково-технічну діяльність» [44].



Додаток № 1

ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА  
Державного підприємства «Конотопський авіаремонтний завод «Авіакон»»  
(з 01 вересня 2018 року)

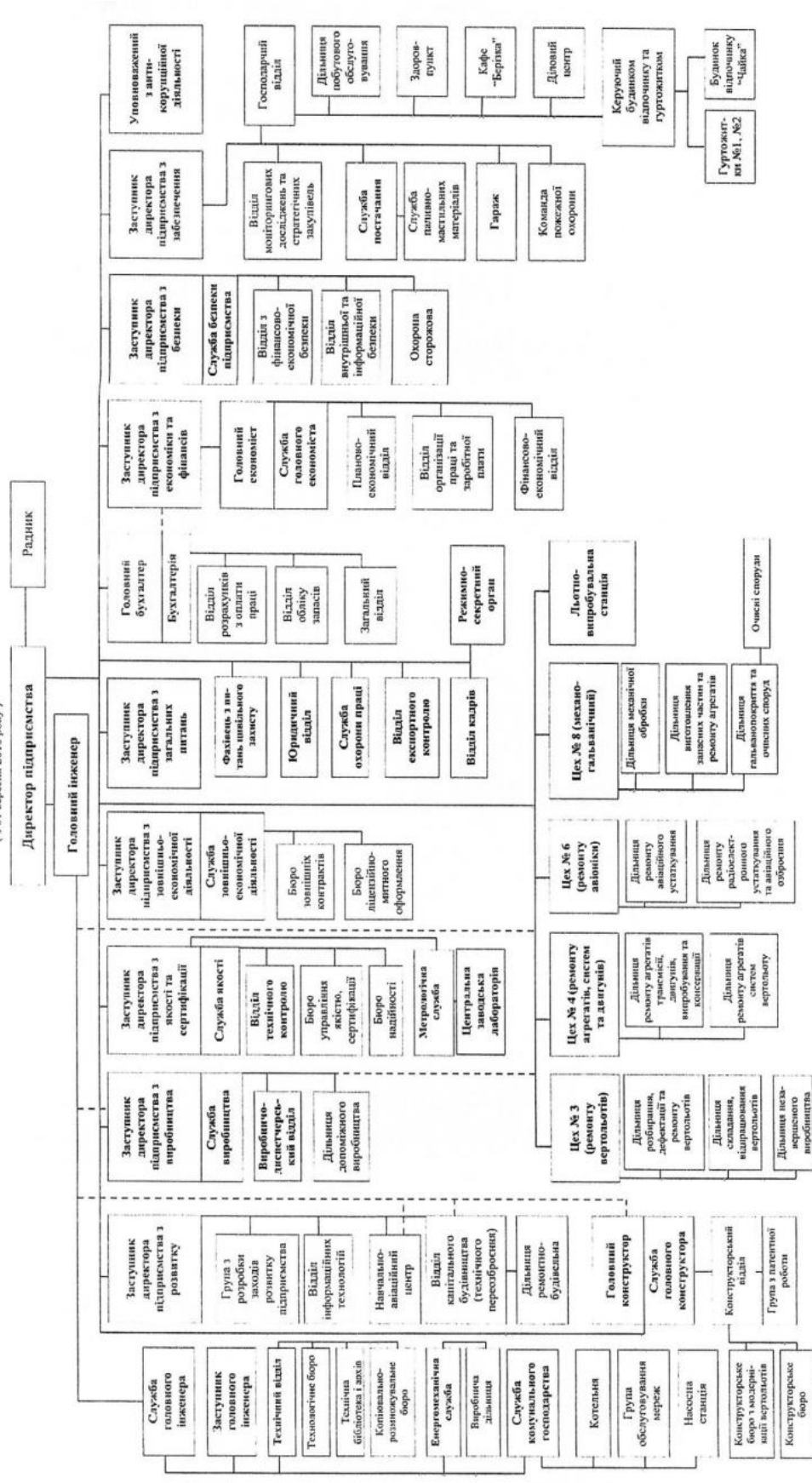


Рис. 1.3. Організаційна структура управління Державного підприємства «Конотопський авіаремонтний завод «Авіакон»».

Принципи державного управління закріплені в Конституції України та реалізуються виключно на підставі Законів України. Разом з тим, правова система хоча і описує юридичну конструкцію та правовідносини державного управління але не самі принципи державного управління, як правило, не розглядає. Це обумовлено тим, що самі правовідносини є наслідком динамічних змін в соціальних, економічних системах, внутрішніх та зовнішніх умов ведення виробництва та торгівлі, міжнародному поділі праці та ін. Саме ці процеси ці процеси є первинними і є об'єктом державного регулювання через прийняття відповідного законодавства.

Проте управлінська діяльність повинна спиратися на відповідну основу. Конституція України, відповідні Закони України до принципів державного управління відносять наступні:

- відповідальність органів виконавчої влади за виконання управлінських функцій перед громадянами і державою;
- законність і верховенство права;
- участь громадян та їх об'єднань в управлінні із забезпеченням рівноправності громадян в управлінні.

Групи принципів державного управління/регулювання та особливості їх застосування до підприємств оборонно-промислового комплексу наведені в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Групи принципів державного управління/регулювання та особливості їх застосування до підприємств оборонно-промислового комплексу

Група принципів	Принципи	Особливості застосування
Соціально-політичні.	Рівноправність осіб різних національностей; рівність усіх перед законом; законність; гласність і врахування громадської думки; об'єктивність.	Гласність і врахування громадської думки – обмежені. Об'єктивність – визначається Указом Президента України «Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 25 березня 2021 року

		«Про Стратегію воєнної безпеки України» [46]
Організаційні принципи.	Побудова апарату державного управління - галузевий, функціональний, територіальний.	Побудова апарату має відповідати: - Постанові Кабінету Міністрів України від 09 грудня 2021 р. № 1594-р «Про припинення шляхом реорганізації Державного концерну «Укроборонпром» в порядку перетворення в акціонерне товариство» [38]; - Закону України «Про акціонерні товариства» [25].
Організаційні принципи функціонування (діяльності) апарату державного управління.	Нормативність діяльності, єдиноначальність, колегіальність, поділ управлінської праці; відповідальність за прийняті рішення, оперативна самостійність.	Оперативна самостійність – обмежена.

Стосовно до підприємств оборонно-промислового комплексу, окрім інших, необхідно окремо виділити галузевий та територіальний принципи.

Галузевий принцип конкретизується у об'єднанні однорідних за техніко-технологічним, товарно-продуктовим, природно-ресурсним характером виробництва (надання послуг) підприємств і організацій. З управлінської точки зору такі підприємства/організації закріплюються за відповідним центральним органом державного управління (міністерством) і визначають сферу його управлінської діяльності.

Так, згідно з Положенням про Міністерство з питань стратегічних галузей промисловості України [8] (пункт 80, частини 4), воно утворює державні холдингові компанії у стратегічних галузях промисловості, що належать до сфери його компетенції. Затверджує статuti підприємств/об'єднань. У встановленому Законом порядку призначає на посади та звільняє з посад їх керівників підприємств/об'єднань.

Територіальний принцип державного управління ґрунтується на адміністративно-територіальному поділі України. Органи державного

управління, в цьому випадку, реалізують свої щодо комплексного управління на певних, чітко окреслених територіях.

### 3.2. Шляхи удосконалення державного регулювання стратегічних галузей промисловості України.

Закон України № 1630-IX «Про особливості реформування підприємств оборонно-промислового комплексу державної форми власності» [16], прийнятий Верховною Радою України 5 жовтня 2021 року визначає порядок правового та організаційно-економічного регулювання створення на основі підприємств, що входять до Державного концерну «Укроборонпром», акціонерних товариств. Цим Законом передбачається створення також державних унітарних підприємств. При цьому, основна функція державного управління полягає у забезпеченні обороноздатності, економічної безпеки і захисту інтересів держави.

Розпорядженням Кабінету Міністрів України від 09 грудня 2021 р. № 1594-р «Про припинення шляхом реорганізації Державного концерну «Укроборонпром» в порядку перетворення в акціонерне товариство» [38] розпочато процедуру ліквідації Концерну та формування нових господарюючих об'єктів.

В розпорядженні зазначається, що процедура ліквідації Концерну не означає припинення діяльності підприємств, що входять до його складу. Завдання держави полягає у створенні сучасного високотехнологічного оборонно-промислового комплексу. Передбачається, що організаційно-правова основа створення такого комплексу буде базуватися на державній акціонерній формі власності, яка є найбільш гнучкою та такою, що відповідає сучасним міжнародним принципам організації виробничих процесів у стратегічних галузях промисловості. На базі «Укроборонпрому» планується створити холдинг «Оборонні системи України».

В розпорядженні також дається доручення створити відповідні ліквідаційні органи Концерну (Інвентаризаційна комісія Державного

концерну «Укроборонпром»), які мають забезпечити проведення підготовчих процедур. Першочерговим є проведення обліку активів діючих підприємств оборонно-промислового комплексу, які входять до складу Концерну, їх експертну оцінку та складання зведеного акту інвентаризації майна Концерну на дату оцінки (31 грудня 2021 р.). Сама ця підготовча робота є надзвичайно складною. Її проведення має базуватися на єдиних методичних підходах з врахуванням поточного етапу життєвого циклу функціонування відповідного підприємства, «виробничої історії» державних замовлень та техніко-технологічної спеціалізації. Не врахування цих та інших передумов може привести до цілком ймовірних протиріч в процесі реформування підприємств оборонно-промислового комплексу.

Зокрема, в табл. 3.5. наведений аналіз можливих протиріч при впровадженні положень Закону України № 1630-IX «Про особливості реформування підприємств оборонно-промислового комплексу державної форми власності» [16]. З метою ефективного удосконалення державного регулювання стратегічних галузей промисловості України ці протиріччя мають бути знятими Законодавцем.

Таблиця 3.5

Можливі протиріччя при впровадженні положень Закону України № 1630-IX «Про особливості реформування підприємств оборонно-промислового комплексу державної форми власності»

Статті Закону	Змістовна сутність (у відповідності до Закону [16])	Можливі протиріччя
Пункт 4 частини 1 статті 1. Частина 1 статті 3 Закону.	Створення акціонерного товариства здійснюється на підставі рішення Кабінету Міністрів України шляхом реорганізації Державного концерну «Укроборонпром» в акціонерне товариство. Акціонерне товариство здійснюватиме функції уповноваженого суб'єкта господарювання з управління об'єктами в оборонно-	Може мати дискримінаційний характер щодо суб'єктів господарювання, які не увійшли до акціонерного товариства. Може порушувати принцип рівності суб'єктів господарювання, встановлений статтею 13 Конституції України та не враховує положень статті 5 Господарського кодексу України.

	промислового комплексу, <i>що не увійшли</i> до статутних капіталів господарських товариств визначених цим Законом	
Частина 7 статті 3 Закону	Акціонерне товариство здійснює управління корпоративними правами господарських товариств <i>та функції уповноваженого суб'єкта господарювання з управління об'єктами державної власності, що не увійшли</i> до створюваного акціонерного товариства.	Тобто, частина існуючих об'єктів залишається у державній власності, але не входить до створюваного державного акціонерного товариства. Таким чином, залишається незрозумілим, як буде здійснюватися управління цими об'єктами після прийняття Закону.
Абзац 3 частини 1 статті 4 Закону	Статутний капітал нового акціонерного товариства буде формуватися за рахунок, в тому числі, коштів державного бюджету.	Це не відповідає нормам частини першої статті 86 Господарського Кодексу України, якою забороняється використовувати для формування статутного капіталу товариства бюджетні кошти.

Зняття можливих протиріч можливе на основі застосування комплексних методів прийняття управлінських рішень з чітким розумінням умов і обмежень їх застосування, їх переваг та недоліків (табл. 3.6).

Таблиця 3.6.

Переваги та недоліки застосування методів прийняття управлінських рішень при удосконаленні державного управління підприємствами оборонно-промислового комплексу

Метод	Сутність	Переваги	Недоліки
Методи прийняття рішень в умовах багатокритеріального вибору			
Лінійна та мультиплікативна згортки	Зведення початкової багатокритеріальної задачі до скалярної шляхом формування деякого узагальненого критерію [47].	Можливе узагальнення багатьох критеріїв одним, - «рівень національної безпеки».	Можливе застосування тільки для відносно стабільних геополітичних умов.
Головного критерію (оптимізація за одним критерієм)	Вихідна багатокритеріальна задача оптимізації замінюється однокритеріальною із додатковими обмеженнями [48].	До методу лінійної та мультиплікативної згортки додаються поточні ресурсні та технологічні обмеження.	Необхідні дані про порогові значення критеріїв. Складність встановлення допустимих рівнів критеріїв військово-політичних і соціально-

			економічних критеріїв.
Метод послідовних поступок (послідовність однокритеріальних задач)	Вихідна багатокритеріальна задача замінюється послідовністю однокритеріальних задач [49].	Врахування пріоритетності вирішення завдань (етапності реформування галузі)	Можливі суб'єктивні фактори встановлення пріоритетних завдань.
Методи прийняття рішень у нечітких умовах			
Методи теорії нечітких множин	Математичний апарат, що дозволяє описувати поняття, які не можуть бути висловлені чітко [50].	Можливість врахування зовнішніх політичних та військово-технічних обмежень розвитку національного оборонного комплексу. Впровадження наднаціональних стандартів.	Можливі суб'єктивні фактори встановлення зовнішніх політичних та військово-технічних обмежень.
Методи прийняття рішень в умовах ризику та невизначеності			
Метод аналізу ієрархій	Дозволяє обрати єдине компромісне рішення шляхом попарних порівнянь за допомогою відповідної шкали та з урахуванням різних критеріїв [51].	Можливість враховувати сценарні підходи до прийняття управлінських рішень з урахуванням зовнішньо-політичних факторів.	Трудомістка процедура. Потребує детального опрацювання певної кількості сценаріїв реформ.
Метод «Дерево рішень»	Графічне відображення можливих рішень і їх результатів за допомогою побудови дерева рішень у процесі аналізу ризику, що у залежності від ступеня складності проблеми має різне число гілок [52].	Дозволяє достатньо точно оцінити ризику сценаріїв реформування оборонно-промислового комплексу.	Складність підбору експертів та формалізації їх оцінки на розвиток реформ у майбутньому
Метод статистичного моделювання	Метод моделювання випадкових величин з метою обчислення характеристик їхніх розподілів [53].	Можливість оцінювати різні траєкторії реформування галузі з урахуванням відхилення від планової траєкторії.	Потребує впровадження складного апарату оцінки причин відхилень від планової траєкторії реформ.

Не зважаючи на суто теоретичний характер приведених в табл. методів прийняття управлінських рішень, їх вибір та застосування можуть дати позитивні результати при визначенні /обґрунтуванні напрямків реформування оборонно-промислової галузі.

Виходячи із класифікації стратегічних галузей промисловості, запропонованої у проєкті Постанови Кабінету Міністрів України «Про деякі питання розвитку промислового комплексу України» (дивись табл. 1.3 розділу 1.1) та враховуючи широкий спектр їх функціональних та організаційно-управлінських особливостей, аналіз основних напрямів удосконалення державного регулювання стратегічних галузей промисловості України проведемо на основі підприємств оборонно-промислової галузі.

Особливість удосконалення державного регулювання стратегічних галузей промисловості полягає, на наш погляд, у подвійній сутності принципів державного управління (дивись розділ 3.1). Очевидно, що удосконалення саме державного управління/регулювання стосується, перш за все, модернізації нормативно-правового забезпечення системи управління, приведення її до ринкових умов, врахування міжнародних зобов'язань та ін. Після прийняття відповідних нормативно-правових актів система державного управління/регулювання не може виходити за їх межі. Ця процедура може повторюватись, але її послідовність має чітко відповідати логічному концепту «закон – управлінська дія – проблема – закон». В іншому випадку втрачається основоположний принцип державного управління, - принцип законності. Саме в цьому відношенні актуалізується проблема вибору ефективних методів прийняття управлінських рішень, які б відповідали специфічним особливостям галузі.

Необхідно зазначити, що вдосконалення державного управління/регулювання першочергово має спиратися формування стратегії розвитку галузі/підприємства безпосередньо є вибір стратегії, який, в першу чергу, повинен враховувати вплив зовнішнього середовища. При цьому,



зовнішнє середовище є, з одного боку, головним фактором діяльності галузі/підприємства (ринки збуту, ринки капіталу та ресурсів, міжнародний та внутрішній поділ праці), а з іншого, - джерелом ризику та невизначеності (табл. 3.7).

За інформацією Державного Концерну «Укроборонпром» 85% виручки підприємств Концерну в 2019 р. надходили від експорту. Але навіть така тенденція скоро може піти на спад: через недофінансування підприємства не мають належного доступу до оборотного капіталу для виконання перспективних розробок, та для розширення існуючої операційної діяльності, а це автоматично впливає і на експортний потенціал країни.

Таблиця 3.7

Основні напрямки удосконалення державного регулювання підприємств оборонно-промислового комплексу.

№	Напрямки удосконалення	Зміст
	Гармонізація законодавства України у сфері оборонних закупівель з положеннями Директиви 2009/81/ЄС:	Розробка та затвердження пакету підзаконних актів задля імплементації Закону України «Про оборонні закупівлі».
	Створення ефективного та гнучкого механізму ціноутворення для продукції, що закуповується без застосування конкурентних процедур.	Перегляд норм рентабельності у контрактах на закупівлю товарів, робіт і послуг оборонного призначення.
	Вдосконалення системи експортного контролю.	Перегляд порядку ліцензування експорту продукції військового призначення та подвійного використання з метою спрощення експортних процедур для суб'єктів господарювання з одночасним впровадженням процесу перевірки фактичного походження військової продукції; -внесення змін до нормативно-правових актів з питань державного експортного контролю для оптимізації механізмів здійснення державними замовниками з оборонного замовлення та суб'єктами господарювання імпорту товарів військового призначення та подвійного використання.

	Створення Державного фонду (банку) розвитку	Стимулювання та підтримка розвитку пріоритетних галузей економіки та оборонно-промислового комплексу, реалізації інвестиційних та інноваційних проектів, залучення довгострокових інвестицій.
	Створення центрального органу виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізує державну військово-промислову політику.	У відповідності до вимог Закону України «Про національну безпеку».

Джерело: <https://mil.in.ua/uk/derzhavna-pidtrymka-pidpryemstv-opk-shho-potribno-robyty/>,  
<https://www.kmu.gov.ua/diyalnist/reformi/ekonomichne-zrostannya/rozvitok-oboronno-promislovogo-kompleksu>.

## ВИСНОВКИ

На основі проведених у кваліфікаційній роботі досліджень можна зробити наступні основні висновки:

1. Існують різні підходи до визначення сутності категорії «стратегічні галузі промисловості». В положенні про Міністерство [8] зазначається, що воно забезпечує формування та реалізує державну військово-промислову політику, державну політику у сфері державного оборонного замовлення, у сфері оборонно-промислового комплексу, у літакобудівній галузі та забезпечує формування і реалізацію державної політики у сфері космічної діяльності (далі - *стратегічні галузі промисловості*). Саме перелічені галузі слід відносити до стратегічних.

2. Для забезпечення стабільного розвитку оборонно-промислового комплексу України було прийнято ряд рішень на державному рівні. Зокрема, Президент України підписав Указ №372/2021 «Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 18 червня 2021 року «Про Стратегію розвитку оборонно-промислового комплексу України» [46]. Саме цей документ визначає основні засади як реформування стратегічної галузі промисловості так і напрямки вдосконалення державного управління.

3. Напрямки та державне регулювання розвитку стратегічних галузей економіки України визначені у проєкті Закону України «Про державну промислову політику» [20] в якому зазначається, що одним із головних пріоритетів на період до 2030 року є суттєве підвищення конкурентоспроможності продукції вітчизняної промисловості як на внутрішньому так і на зовнішніх ринках. В основу підвищення конкурентоспроможності буде покладено інноваційну модель розвитку промисловості, розширення інтеграції з європейськими партнерами, впровадження державного протекціонізму імпортозаміщення.

4. В Постанові Кабінету Міністрів України від 9 грудня 2020 р. № 1229 [14] визначені функції Концерну серед яких є «визначення умов реструктуризації учасників Концерну». Саме ця обставина передбачає

проведення повного фінансового аудиту підприємств, потенційних учасників процесу акціонування.

5. Серед головних напрямків державної підтримки промислових підприємств стратегічних галузей слід виділити наступні: розширення державної підтримки заходів з імпортозаміщення; стимулювання наукових досліджень та інноваційних розробок у сфері імпортозаміщення; створення науково-виробничих кластерів; прийняття нормативно-правових актів для підтримки створення належної матеріально-технічної бази підприємств галузі; прийняття та фінансування державних цільових програм розвитку оборонно-промислового комплексу. Разом з тим, без формування комплексних державних цільових науково-технічних програми розвиток підприємств стратегічних галузей не можливий.

## Список використаних джерел

1. «Міжнародна стандартна господарська класифікація усіх видів економічної діяльності», ухвалена Економічною і соціальною радою ООН 27 серпня 1948 року та внесеними правками в 1968 році. [Електронний ресурс]. Режим доступу: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995\\_c35#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_c35#Text)
2. «Класифікатор видів економічної діяльності ДК 009:2010», затверджений наказом Державного комітету України з питань технічного регулювання та споживчої політики N 530 від 29.11.2010 р. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/vb457609-10#Text>
3. Standard Industrial Classification. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.gov.uk/government/publications/standard-industrial-classification-of-economic-activities-sic>
4. Industry Classification Benchmark. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.investopedia.com/terms/i/industry-classification-benchmark.asp>
5. Global Industry Classification Standard. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.msci.com/our-solutions/indexes/gics>
6. United Kingdom Standard Industrial Classification of Economic Activities [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.ons.gov.uk/methodology/classificationsandstandards/ukstandardindustrialclassificationofeconomicactivities>
7. Постанова Кабінету Міністрів України від 22 липня 2020 р. № 624 «Про утворення Міністерства з питань стратегічних галузей промисловості України». [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-utvorennya-ministerstva-z-pitan-strategichnih-galuzej-promislovosti-t220720>
8. Положення про Міністерство з питань стратегічних галузей промисловості України, затверджене Постановою Кабінету Міністрів України від 7 вересня 2020 р. № 819 «Деякі питання Міністерства з питань стратегічних галузей промисловості України». [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/819-2020-п#n9>
9. Проект Постанови Кабінету Міністрів України «Про деякі питання розвитку промислового комплексу України». [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.facebook.com/Міністерство-з-питань-стратегічних-галузей-промисловості-106182731313244/photos/pcb.112621590669358/112621477336036/>
10. Основні положення розрахунку індексу виробництва базових галузей (ІВБГ) / Національний банк України [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/osnovni-polojennya-rozrahunku-indeksu-virobnitstva-bazovih-galuzey-ivbg>
11. Сірка Н.Я. Галузева структура національної економіки і напрямки її оптимізації // Ефективна економіка. – 2013. - № 9. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2311>

12. Постанова Кабінету Міністрів України від 4 березня 2015 р. № 83 «Про затвердження переліку об'єктів державної власності, що мають стратегічне значення для економіки і безпеки держави». [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/83-2015-п#Text>

13. «Звіт про управління Державним підприємством Конотопський авіаремонтний завод «АВІАКОН» за 2020 рік». [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.aviakon.com/wp-content/uploads/2018/08/Zvit-pro-upravlinnya2020.pdf>

14. Постанова Кабінету Міністрів України від 9 грудня 2020 р. № 1229 «Деякі питання діяльності Державного концерну «Укроборонпром»» [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1229-2020-п#Text>

15. Указ Президента України №372/2021 «Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 18 червня 2021 року «Про Стратегію розвитку оборонно-промислового комплексу України». [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.president.gov.ua/documents/3722021-39733>

16. Закон України «Про особливості реформування підприємств оборонно-промислового комплексу державної форми власності». [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.rada.gov.ua/news/Povidomlennya/212264.html>

17. Закон України «Про державно-приватне партнерство». [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2404-17#Text>

18. Закон України «Про інвестиційну діяльність». [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1560-12#Text>

19. Постанова Кабінету Міністрів України від 14 липня 2021 р. № 723 «Деякі питання надання державних гарантій на портфельній основі». [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/723-2021-п#Text>

20. Проект Закону України «Про державну промислову політику». [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.kmu.gov.ua/news/minstrategprom-rozrobiv-proekt-zakonu-ukrayini-pro-derzhavnu-promislovu-politiku>

21. Закон України «Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України» <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1602-14#Text>

22. Закони України «Про державне регулювання ринків капіталу та організованих товарних ринків». [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/448/96-вр#Text>

23. Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо корпоративних договорів». [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1984-19#Text>

24. Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо підвищення рівня корпоративного управління в акціонерних

- товариствах». [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1983-19#Text>
25. Закон України «Про акціонерні товариства». [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/514-17>
26. Закон України «Про господарські товариства». [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1576-12#Text>
27. Закон України «Про інноваційну діяльність». [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15#Text>
28. Закон України «Про державне регулювання діяльності у сфері трансферу технологій». [Електронний ресурс]. Режим доступу: [https://ips.ligazakon.net/document/view/t060143?ed=2015\\_11\\_10](https://ips.ligazakon.net/document/view/t060143?ed=2015_11_10)
29. Концепція розвитку стратегічних галузей промисловості України / Український інститут майбутнього. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://uifuture.org/publications/konczepczyia-rozvytku-strategichnyh-galuzej-promyslovosti-ukrayiny/>
30. Менеджмент для бакалаврів: підручник: у 2 т. /за ред. О.Ф. Балацького, О.М. Теліженка. – Суми: Університетська книга, 2009. – Т.1. – 605 с.
31. Ільницька Н.Ф. Сутність державного регулювання діяльності юридичних осіб приватного права / Н.Ф. Ільницька // Юридична Україна. – 2012. – № 10. – С. 18-25.
32. Омельченко А.В. Адміністративно-правові засади зовнішньоекономічної діяльності в Україні: монографія / А.В. Омельченко. – К.:КНЕУ, 2011. – 309 с.
33. Бодров В.Г. Державне управління у фінансово-економічній сфері: навч.-метод. матеріали / В.Г. Бодров, Н.І. Балдич, О.М. Сафронова; уклад. В.М. Гаврилюк. – К.: НАДУ, 2013. – 88 с.
34. Ткач М.П. Державне регулювання і державне управління: співвідношення понять / М.П. Ткач // Підприємництво, господарство і право. – 2012. – № 8. – С. 110-119.
35. Ільницька Н.Ф. Співвідношення понять «державне управління», «державне регулювання», «публічне адміністрування»: сучасні тенденції // Матеріали науково-практичної інтернет-конференції «Правова реальність у трансформаційних умовах розвитку сучасної держави», 2018. [Електронний ресурс]. Режим доступу: [https://legalactivity.com.ua/index.php?option=com\\_content&view=article&id=1786%3A010318-09&catid=204%3A2-0218&Itemid=253&lang=ru](https://legalactivity.com.ua/index.php?option=com_content&view=article&id=1786%3A010318-09&catid=204%3A2-0218&Itemid=253&lang=ru).
36. Усаченко О. О. Сутність та елементна структура оборонної промисловості України. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 16. С. 88–91. DOI [10.32702/2306-6814.2019.16.88](https://doi.org/10.32702/2306-6814.2019.16.88). [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.investplan.com.ua/?op=1&z=6798&i=13>
37. Закон України «Про особливості управління об'єктами державної власності в оборонно-промисловому комплексі». [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3531-17#Text>

38. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 09 грудня 2021 р. №1594-р «Про припинення шляхом реорганізації Державного концерну «Укроборонпром» в порядку перетворення в акціонерне товариство» [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-pripinennya-shlyahom-reorganizaciyi-derzhavnogo-koncernu-ukroboronprom-v-poryadku-t91221>

39. Закон України «Про особливості управління об'єктами державної власності в оборонно-промисловому комплексі». [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3531-17#Text>

40. Статут Державного підприємства «Конотопський авіаремонтний завод «Авіакон»». [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.aviakon.com/wp-content/uploads/2018/07/Statut-2018.pdf>

41. «Звіт про управління Державним підприємством «Конотопський авіаремонтний завод «Авіакон»». [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.aviakon.com/wp-content/uploads/2018/08/zvit.pdf>

42. Закон України «Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України». [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1602-14#Text>

43. Закон України «Про державне оборонне замовлення». [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://ips.ligazakon.net/document/T102560>

44. Закон України «Про наукову і науково-технічну діяльність». [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/848-19#Text>

45. Закон України «Про Державний бюджет України на 2021 рік». [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1082-20#Text>

46. Указ Президента України «Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 25 березня 2021 року «Про Стратегію воєнної безпеки України»» [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/121/2021#n8>

47. Методи зведення до узагальненого критерію (методи згортки). [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://studfile.net/preview/7185500/page:15/>

48. Метод головного критерію. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://studfile.net/preview/7185500/page:15/>

49. Метод послідовних поступок. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://studfile.net/preview/7185500/page:16/>

50. Методи теорії нечітких множин і нечіткої логіки. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://pidru4niki.com/72425/ekologiya/metodi-teoriyi-nechitkih-mnozhin-nechitkoyi-logiki>

51. Метод аналізу ієрархій. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://dss.tg.ck.ua/ahp-help>



52. Метод «дерева рішень». [Електронний ресурс]. Режим доступу:  
[https://stud.com.ua/34758/finansi/metod\\_dereva\\_rishen](https://stud.com.ua/34758/finansi/metod_dereva_rishen)

53. Метод статистичного моделювання Монте-Карло. [Електронний  
ресурс]. Режим доступу:  
[https://pidru4niki.com/72433/ekologiya/metod\\_statistichnogo\\_modelyuvannya\\_m\\_onte-karlo](https://pidru4niki.com/72433/ekologiya/metod_statistichnogo_modelyuvannya_m_onte-karlo)