

## Докорінна трансформація «оборонки»: складові успіху

Останні кілька тижнів триває досить жваве обговорення реформи ОПК, за реалізацію якої взялося новостворене Міністерство з питань стратегічних галузей промисловості України. Паралельно відбулася низка подій, що свідчить про практичне проявлення ризиків, про що автор писав раніше. Нині, як вважають фахівці, потрібне термінове формування системи – щоб мінімізувати вплив людського фактору на прийняття стратегічних рішень.

Показово, що попри підтримку реформаторських прагнень згаданого міністерства з боку президента Зеленського та РНБОУ, чітке й доволі прозоре оформлення змісту оборонно-промислової реформи, початок трансформацій відбувається в умовах справжньої інформаційної війни та підкилимної боротьби. Наприклад, міністерство Уруського Кабмін створив ще наприкінці серпня, а лише днями йому надали офіс для роботи (колишні приміщення «Укрзалізниці») і ще близько місяця потрібно для переїзду. Досі ж увесь Мінстратегпром розміщується в одному (!) кабінеті будівлі Кабміну. І це ще одне свідчення того, що апаратний опір реформі ОПК більш ніж серйозний.

### Наздогнати втрачений час

Насправді зміст реформи давно обговорений і визначений. Він полягає в реалізації кількох взаємопов'язаних ідей.

**Перша:** створити гнучкий ОПК, здатний до повноцінної міжнародної взаємодії. Який, серед іншого, позбудеться зайвих елементів – як втрачених для «оборонки» підприємств, так і відокремлених часток усередині самих оборонних підприємств. В ОПК мають впустити повітря свободи: вільна торгівля зброєю (тобто під наглядом держави, але без обов'язкової зв'язки з державним спецекспортером). Усе це має дозволити створення спільних підприємств з іноземними компаніями, залучати новітні технології, входити на цивілізованих умовах у міжнародні клуби зі створення озброєнь.

**Друга:** сформувати нову ідеологію розвитку технологій. Таку, що дозволить врешті-решт здійснити технологічний стрибок і по-сучасному переформити армію. Не плестися у світовому хвості з акцентами на ремонт і модернізацію радянських озброєнь, які розробляли в середині ХХ століття, а почати справді захищати солдата наданням технологічних переваг.

**Нарешті, третя** (саме їй підпорядковані перші дві цілі): оформити систему переозброєння. Створити таку багаторівневу систему прийняття рішень щодо обрання для сил оборони тих чи інших озброєнь (технологій), яка не викликатиме шоку експертного середовища та ступору самої оборонної промисловості. Йдеться передусім про відбір пріоритетів і логічне обґрунтування цього відбору. Розв'язання питання, що Україні купувати в іноземних державах, що створювати спільно, а що самостійно, як і раніше, залишається найбільш чутливим.

У площині ідей – усе раніше так чи інакше обговорювалося. Багато що – з початку 2000 років. Однак не впроваджувалося. Бо як відомо, реформаторські спроби завжди натикалися на корисливі інтереси окремих топменеджерів і можновладців.

За умов «ручного управління» ОПК, яке було характерною рисою кожного українського президента, а апогею сягнуло за президенства Петра Порошенка, корпоратизація й акціонування були не на часі, бо нічого принципово не вирішували. При цьому вибіркова приватизація відбувалася із самого початку незалежності. Найбільш яскравий приклад – АТ «Мотор Січ». А приватизація таких гігантів, як «Хартрон», зупинялася за рекомендаціями далекоглядних партнерів. Так чи інакше, але й на кінець 2020 року в Україні збереглися велетенські й одночасно недолугі (з погляду на сучасні виробництва) Завод імені Малишева, «Південмаш» і той самий

«Антонов». А чиновницький вплив на ОПК присутній не тільки в державному, а й у приватному секторах.

Тож послання віцепрем'єр-міністра Олега Уруського виглядають скоріш бажанням наздогнати втрачений час, ніж революцією.

По-перше, розділити державні підприємства на дев'ять холдингів. Шість із них увійдуть до складу майбутнього холдингу «Оборонні системи України», три – в «Аерокосмічні системи». «Оборонні системи України» та «Аерокосмічні системи України» розроблятимуть стратегії, дбатимуть про залучення інвестицій і жодним чином не втручатимуться в господарську діяльність холдингів.

«Оборонні системи України» матимуть шість профільних холдингів:

- «Авіаремонт»;
- «Високоточна зброя»;
- «Бронетехніка»;
- «Морські системи»;
- «Радарні системи»;
- «Боєприпаси та спецхімія».

У свою чергу, «Аерокосмічні системи України» матимуть у складі три холдинги:

- «Антонов»;
- «Авіаційні двигуни»;
- «Ракетно-космічний центр «Південний».

Усього це понад 60 підприємств, які майже одночасно мають пройти процес корпоратизації.

По-друге, кількість чинних підприємств-спецекспортерів має зменшитися до трьох, залишивши «Укрспецекспорт», «Спецтехноекспорт» і «Прогрес». Вони будуть підпорядкуватися безпосередньо міністерству. Крім того, підпорядковані напряму міністерству будуть Агентство оборонних технологій (яке буде створено у 2021 році), ДІФКУ – Державна інноваційна фінансово-кредитна установа, ДП «Безпека». Державна служба експортного контролю України поверне собі колишній статус і підпорядковуватиметься Кабінету Міністрів України. Останнє є логічним, оскільки має убезпечити від конфлікту інтересів щодо збройної торгівлі.

По-третє, має бути створений Державний фонд оборонної промисловості, який буде наповнюватися коштами від продажу активів. «Подібний оборонний фонд успішно працює в Туреччині, ми його не будемо копіювати, зробимо свій», – зазначив Уруський. Ідея слухна, хоч і виконати її нелегко. Так, перші 19 підприємств «Укроборонпрому» на найближчих засіданнях Кабміну будуть передані до Фонду держмайна. Друга хвиля – з абсолютно перспективними підприємствами, які не мають стосунку до оборонної галузі – пізніше. Їхня реалізація й має утворити ресурси для технічної модернізації підприємств ОПК, в тому числі й утворення нових виробничих потужностей.

Висловився віцепрем'єр і щодо «Укроборонпрому». Запевнив, що напрацювання команди концерну щодо бачення реформи та корпоратизації, в тому числі змісту проекту відповідного закону, будуть використані. «Проте останнім часом керівництво концерну було зосереджено на розробці самих документів реформування, а про реальний стан справ – що відбувається на заводах, у якому стані вони, які технології є на заводах – в цьому був абсолютний дисонанс і розрив. Це, звичайно, могло призводити до помилкових управлінських рішень. Наприклад, на заводі «Кварист» за п'ять років нікого з «Укроборонпрому» не бачили. У концерні планують перенести виробництво з цього підприємства в Ізюм, але на практиці це неможливо – вони просто

не бачили, як виглядає технологія, її неможливо перемістити на практиці. І таких прикладів чимало», – розповів він.

До згаданого варто додати хіба що те, що в парламенті створено робочу групу з доопрацювання проєкту закону, який на практиці дозволить вийти на юридичне завершення процесу створення холдингів.

### **Диявол у деталях, або про ідеї прямої дії**

Реформа ОПК, звісно, робиться не для самої реформи. І тут, як виявляється, для належного забезпечення будівництва армії з новим, справді європейським обличчям самої реформи буде недостатньо. Тому що реформований ОПК просто має бути вмонтованим у трикутник, де вгорі - ЗСУ (або сили безпеки і оборони), а фундамент створюють два інші кути: власний оборонний комплекс і система військово-технічного співробітництва (ВТС). Із маленьким, суто українським нюансом, зумовленим неувагою влади до армії протягом 23 років. А саме: ВТС в Україні розглядалося виключно як збройний експорт - він традиційно становив 90-95% оборонного виробництва. Нині ситуація повільно покращується: за інформацією нинішнього керівника "Укроборонпрому" Ігоря Фоменка, нині експорт складають дві третини виробництва. Але і з такою пропорцією він залишається впливовим чинником розвитку технологій, та й самої армії.

Отже, вже на початку реформи учасники виявили, наскільки розбалансований згаданий трикутник. В якомусь сенсі його кути живуть окремим життям. Найбільша проблема промисловості – відсутність чітких орієнтирів від Генштабу ЗСУ та Міноборони. Про це кажуть у приватних об'єднаннях, наприклад, в Лізі оборонних підприємств України. Та й у державних структурах. Ось що сказав із цього приводу Фоменко: «На жаль, завершується жовтень, а ми досі не маємо змін до держоборонзамовлення. Це нас надзвичайно турбує, адже тут є проблема й отримання держгарантій. З листопада певна кількість підприємств може опинитися під загрозою виживання. Нагадаю, ДОЗ-2020 було ухвалено у квітні цього року, а контракти почали укладати, відповідно, у травні – таким чином п'ять місяців були втрачені. Водночас для нас критично важливо мати чіткі уявлення про обсяги замовлень Міноборони та підготовлені до укладення контракти до кінця року... Є й інший блок питань – розробки і створення нової військової техніки, відкриття НДДКР. Без чітких позицій Генштабу та Міноборони, без наміру замовити таку техніку, без інвестицій військового відомства ми не можемо реалізовувати такі роботи».

До речі, промисловці хотіли б брати участь у підготовці ДОЗ, у його обговоренні. У тому числі тому, що існує багато нюансів організації виробництв, які військове відомство може не взяти до уваги. Усі ми хотіли б, щоб армія стала інститутом стримування агресії, розуміючи, що без потужної стратегічної компоненти тут нічого не вийде. Але що на практиці? Не встигло суспільство зрадіти промові міністра оборони про замовлення крилатих ракет, як...

«Ситуація із замовленням для ЗСУ ракетних комплексів РК-360 МЦ «Нептун» є показовою. На цей час контракту немає, хоча ми чули бажання замовити один дивізіон «Нептунів», а сам ракетний комплекс прийнятий на озброєння», – каже очільник «Укроборонпрому».

Та виявляється, що це ще не все. У самому ДержККБ «Луч» запевняють: військове відомство готове авансувати лише 10% ресурсу, потрібного на створення дивізіону ракетних комплексів РК-360 МЦ «Нептун». Замість 50%, які конче потрібні для організації кооперації виробників усіх вузлів і комплектуючих до ракетних комплексів. Без цього наступного року ВМСУ не отримають дивізіон ракетних комплексів, а стримувати російський наступ з моря доведеться хіба що вишколеним Силам спецоперацій і морській піхоті...

Насправді цей випадок є показовим, оскільки йдеться про перерозподіл коштів держоборонзамовлення. І підводить до необхідності формування кількох «захищених» державних

програм. Тобто таких, які мають безпосереднє відношення до стратегічного посилення оборонного потенціалу країни та фінансуються безперервно, незалежно від термінів та змісту формування та прийняття ДОЗ.

Але хто і як має формувати такі програми? А також давати відповіді про пріоритети. Цікаво, тому що в Україні на 2021 рік заплановано на переозброєння приблизно вчетверо менше, ніж у Польщі, яка має удвічі менші збройні сили. Командувач Повітряних сил ЗСУ генерал Сергій Дроздов каже про закупівлю американських літаків F-16, у ВМСУ мають намір будувати британські ракетні катери та купувати американські (окрім ракетних комплексів «Нептун»). А після проривного візиту президента Зеленського до Туреччини стало відомо, що, ймовірно, у цій країні будуватиметься новий корвет для ВМСУ. І це вже без розмов про ударні безпілотники та протиповітряну оборону... Тож неозброєним оком видно, що пріоритетів у рази більше від фінансових можливостей. Ба більше, близько 80% пріоритетів мають «іноземне коріння». За таких умов в країні має бути незалежна експертна ділянка, яка принаймні надаватиме незаангажовану експертизу щодо чутливих нюансів: термінів, вартості, якості проєктів. Наприклад, каже командувач Повітряних сил про літаки F-16, а чи він упевнений, що ці літаки витримають наші злітно-посадкові смуги і що їхній сервіс не з'їсть пів бюджету на переозброєння. Чи впевнені охочі до турецьких корветів, що ми отримаємо до них західні комплектуючі (а там їх чимало). І так по колу...

Наразі є слушна пропозиція від першого віцепрезидента Національної академії наук України Володимира Горбуліна – утворити Науково-технічну раду при НАНУ. Де військові, промисловці, розробники зброї, науковці, експерти могли б надавати попередні оцінки проєктам. А остаточний аналіз – логічно – мала б здійснювати РНБОУ.

До речі, це стосується і ВТС. Експорт озброєнь в Україні, як відомо, суттєво впав. «Спецекспортери та підприємства, які мають право самостійної торгівлі, за здійснений експорт оборонної продукції та надані послуги спецпризначення вже отримали у 2020 році 313,5 млн доларів. Водночас портфель замовлень Концерну складає майже 400 млн доларів. Тож є всі підстави говорити, що цього року ми досягнемо запланованих показників експорту», – зазначає Ігор Фоменко. Але навіть якщо до планових цифр додати «послуги подвійного призначення»: перевезення в інтересах НАТО «Авіаліній Антонова» та зі створення ракет-носіїв - однаково вийде менше від мільярда доларів. Із потенціалом два-три.

Можна цілком погодитися з очільником «Укроборонпрому», що вкрай важливо зберегти вибудовану впродовж десятків років систему збуту спеціальної продукції на світовому ринку озброєнь, щоб налагоджена система продовжувала працювати. В «Укроборонпромі» кажуть: якби знали наміри військових і були впевнені в їхніх планах, виступили б інвесторами низки перспективних проєктів. Таких чимало – від створення власного ударного безпілотника до виготовлення підрозділу наземних роботизованих комплексів – у партнерстві із приватними компаніями. Але без замовника – внутрішнього або зовнішнього – нічого не буде. Крім того, з таким формулюванням питання не обійтись без довгоочікуваних рівних прав для приватних і державних підприємств.

Звісно, це не все. Було б непогано прискорити створення низки спільних підприємств. Якись заведуть в Україну нові технології – як, наприклад, українсько-турецьке підприємство зі створення ударних безпілотників. Інші здатні зробити продукцію значно дешевшою – за рахунок, будемо тут відвертими, більш дешевої робочої сили, ніж у західних країнах.

Таких сегментів чимало – Україна поступово стає привабливим ринком. Візьмемо лише сегмент військового захищеного зв'язку. Турецька компанія Aselsan (засоби зв'язку якої закуповуються із 2017 року) відкрила в Україні представництво – 1 вересня 2020 року була зареєстрована компанія з назвою Aselsan Ukraine LLC. На тлі цього на український ринок країни вчергове проситься ізраїльська компанія Elbit Systems – із пропозицією розгортання великовузлового збирання

радіостанцій на одному із приватних підприємств ОПК Одещини. Схожий проєкт пропонує й американська корпорація L3Harris, яка здійснює значні безкоштовні постачання та також висловлює готовність розгорнути в Україні подібне виробництво на базі свого представництва у Києві. Військові кажуть, що схилиються до американського проєкту. Лише цього року ЗСУ мають отримати засобів захищеного зв'язку на понад 45 млн доларів, тоді як загальні безкоштовні постачання корпорації L3Harris внаслідок збільшення військово-технічної допомоги у 2021 році можуть збільшитися до рівня 70 млн доларів. Постачання L3Harris забезпечили захищеним зв'язком Сили спецоперацій України, ВМСУ, підрозділи ДШВ і морської піхоти – найбільш важливі ділянки переоснащення.

Отже, для утворення дієвої системи ще дуже багато роботи. Без перебільшення, марафон. Але й ставки високі: Україна може стати високотехнологічною, а головне - захищеною державою.

Автор: Валентин Бадрак, член Правління Українського інституту безпекових досліджень, директор Центру досліджень армії, конверсії та роззброєння.