

КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА

ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

Кафедра міжнародної економіки

КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

СТРАТЕГІЯ ІМПОРТУ ОБОРОННОЇ ПРОДУКЦІЇ В УКРАЇНУ

Студента 2 року заочної форми навчання
спеціальності 051 «Економіка»
освітньо-професійної програми
«Міжнародна економіка»
Мазура Романа Сергійовича

Науковий керівник:
канд. екон. наук, доцент
Софіщенко Ірина Ярославівна

Засвідчую, що в цій дипломній
роботі немає запозичень із праць
інших авторів без відповідних посилань

Студент _____

Роботу допущено до захисту перед Екзаменаційною комісією рішенням
кафедри міжнародної економіки від «26» квітня 2023 р., протокол № 2.

В.о. завідувача кафедри _____ д-р екон. наук, проф. **Володимир ВІРЧЕНКО**

Київ – 2023 р.

РЕФЕРАТ

Дипломна робота містить 108 сторінок, 23 таблиць, 12 рисунків, список літератури з 86 найменувань, 5 додатків.

Тема дипломної роботи: Стратегія імпорту оборонної продукції в Україну.

Предметом дослідження є механізми стратегічного управління імпортом оборонної продукції.

Об'єктом дослідження виступає імпортна діяльність на міжнародних ринках продукції оборонного характеру.

Мета магістерської кваліфікаційної роботи становить узагальнення теоретичних підходів до аналізу міжнародної торговельної діяльності та розробка комплексу заходів стратегічного характеру в сфері імпорту оборонної продукції з метою підвищення її ефективності та забезпечення потреб сил оборони.

За результатами дослідження розроблені пропозиції з стратегічного управління імпортом оборонної продукції та сформульовані практичні рекомендації щодо її впровадження.

Одержані результати можуть бути використані суб'єктами господарювання для досягнення найбільш позитивного ефекту для забезпечення сил оборони за умови воєнного стану.

Рік виконання дипломної роботи: 2023.

Рік захисту дипломної роботи: 2023.

ABSTRACT

The thesis contains 108 pages, 23 tables, 12 figures, a list of literature with 86 titles, 5 appendices.

Topic of the thesis: Strategy of import of defense products to Ukraine.

The subject of the study is the mechanisms of strategic management of the import of defense products.

The object of the study is import activity on the international markets of defense products.

The purpose of the master's qualification work is to generalize theoretical approaches to the analysis of international trade activity and develop a set of strategic measures in the field of import of defense products in order to increase its efficiency and meet the needs of the defense forces.

Based on the results of the study, proposals for strategic management of the import of armored products were developed and practical recommendations for their implementation were formulated.

The obtained results can be used by business entities to achieve the most positive effect for the provision of defense forces under martial law.

The year of completion of the thesis: 2023.

Year of thesis defense: 2023.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ІМПОРТОМ ОБОРОННОЇ ПРОДУКЦІЇ	6
1.1. Сутність та організаційно-економічні основи імпортової діяльності	6
1.2. Сутність та види стратегій імпортової діяльності	12
1.3. Методологічні підходи до оцінки ефективності імпорту оборонної продукції	27
Висновок з 1 розділу	33
РОЗДІЛ II. СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ІМПОРТНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ В СФЕРІ ЗАКУПІВЕЛЬ ОБОРОННОЇ ПРОДУКЦІЇ	35
2.1. Сучасні тенденції розвитку міжнародного ринку оборонної продукції	35
2.2. Аналіз бізнес середовища діяльності з імпорту оборонної продукції в Україні	45
2.3. Організація імпорту оборонної продукції та оцінка його ефективності	63
Висновок з розділу 2	72
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ ДІЯЛЬНОСТІ З ІМПОРТУ ОБОРОННОЇ ПРОДУКЦІЇ	74
3.1. Обґрунтування цілей стратегії імпорту оборонної продукції та основних її етапів	74
3.2. Розробка заходів з реалізація стратегії імпорту високотехнологічної оборонної продукції	80
3.3. Удосконалення регулювання імпорту оборонної продукції	89
Висновок з розділу 3	95
ВИСНОВОК	97
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	100
ДОДАТКИ	107

ВСТУП

Внаслідок тривалої російської військової та невійськової агресії, зростання гібридних загроз національна економіка опинилася перед наймасштабнішими викликами, відповідь на які потребує докорінної перебудови всіх її складових для забезпечення захисту національних інтересів. Складні та непередбачувані зміни ділового середовища потребують комплексного вирішення багатьох проблем, пов'язаних із використанням нових підходів до стратегічного управління міжнародною економічною діяльністю. В таких умовах удосконалення стратегічного управління є найбільш комплексною та актуальною проблемою управління в умовах змін ринкового середовища внаслідок ведення бойових дій. Сутність системи стратегічного управління полягає в тому, що структура менеджменту, методи та механізми взаємодії окремих ланок повинні бути побудовані та сполучені так, щоб забезпечити розроблення та реалізацію довгострокової стратегії в динамічних умовах зовнішнього середовища та імплементації цілей оборонної стратегії у поточні плани імпортової діяльності.

Актуальність теми дослідження зумовлена значимістю імпортової діяльності за умов руйнації частини економічного потенціалу та обмежень у використанні власних ресурсів держави для забезпечення потреб оборони, які значно зростають за умов протистояння повномасштабній військовій агресії. В умовах глобалізації світового господарства на сучасному етапі розвитку економіки України зовнішньоторговельна діяльність підприємств повинна забезпечувати не тільки необхідні матеріальні ресурси, але і доступ до високих технологій для ефективного вирішення завдань оборони. Управління результатами імпортової діяльності передбачає детальний аналіз чисельних факторів бізнес-середовища, які впливають на ефективність підприємства. Спроможність до виходу на новий цикл діяльності підприємства зумовлюють ті результати, які воно отримує в середовищі, яке визначають ці фактори. Необхідність відновлення його ділової здатності зумовлює потребу у

забезпечені зростання ефективності діяльності підприємства, важливим елементом якої є стратегічні підходи в управлінні його імпортною діяльністю.

Наукові та практичні проблемні питання, що пов'язані з управлінням імпортною діяльністю підприємства, та шляхи їх вирішення відображені у працях багатьох як вітчизняних, так і зарубіжних вчених: В.М. Бегма, Ю.Ф. Кучеренко, В.М. Шемаєв, Д.Г. Радов, О.О. Резнікова, М.М. Геращенко, О.О. Зверев, М.В. Коваль, А.Д. Наливайко, М.В. Науменко, М.Ю. Кузнецова та інших. Проте питання вибору індивідуальної та діючої стратегії імпорту для вітчизняних підприємств потребує додаткового дослідження.

Об'єктом дослідження у роботі є імпортна діяльність на міжнародних ринках продукції оборонного характеру.

Предметом є механізми формування стратегії імпорту оборонної продукції.

Метою роботи є узагальнення теоретичних підходів до аналізу міжнародної торговельної діяльності та розробка комплексу заходів стратегічного характеру в сфері імпорту оборонної продукції з метою підвищення її ефективності та забезпечення потреб сил оборони.

Відповідно до мети, завданнями написання роботи є:

- узагальнення сутності та видів стратегій імпортової діяльності;
- визначення організаційно-економічних засад імпортової діяльності;
- узагальнення методів оцінки ефективності імпорту оборонної продукції;
- виявлення сучасних тенденцій розвитку міжнародного ринку оборонної продукції;
- здійснення аналізу бізнес середовища діяльності з імпорту оборонної продукції в Україні;
- виявлення організаційні особливості імпорту оборонної продукції;
- обґрунтування вибору стратегії імпорту оборонної продукції та основних її складових;
- розробка заходів реалізації завдань стратегії;
- визначення напрямів удосконалення регулювання імпорту оборонної

продукції в Україні.

Основні методи дослідження – емпіричні (зокрема, спостереження, опис, порівняння) та загальнонаукові (передусім аналіз, синтез, узагальнення, пояснення, логічний методи та ін.).

Дослідження ґрунтується на узагальнені результатів вітчизняних і зарубіжних дослідників з дослідження ринків оборонної продукції, у сфері стратегічного планування, матеріалах профільних нормативно-правових актів України, а також власному досвіді автора, набутому під час практичної роботи із розроблення проектів стратегічних документів держави.

Практична значимість роботи полягає у розроблених пропозиціях щодо імплементації визначених національною стратегією оборони цілей та завдань підвищення обороноздатності країни у практичну діяльність суб'єктів господарювання в сфері стратегічного управління імпортом високотехнологічної оборонної продукції в Україну.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ІМПОРТОМ ОБОРОННОЇ ПРОДУКЦІЇ

1.1. Сутність та організаційно-економічні основи імпортової діяльності

Необхідність вирішення поточних завдань національної безпеки країни обумовлює зростання ролі імпортової діяльності широкого спектру учасників національної економіки. Імпортна діяльність в Україні побудована на взаєминах між суб'єктів господарювання та іноземним суб'єктом господарської діяльності й може проводитися і на території України, і за її межами.

Відповідно до правових норм імпорт – (імпорт товарів) – «це купівля (у тому числі з оплатою у не грошовій формі) українськими суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності у іноземних суб'єктів господарської діяльності товарів із ввезенням їх на територію України, включаючи купівлю товарів, призначених для власного споживання установами та організаціями України, розташованими за її межами» [55].

Імпорт як об'єкт міжнародних економічних відносин має ряд переваг для бізнесу, споживачів, як країни в цілому:

- наповнення вітчизняного ринку дефіцитними товарами або товарами, що взагалі не виробляються на території країни-імпортера;
- отримання доступу до більш дешевих та якісних товарів і сировинних ресурсів;
- розвиток нових технологій завдяки ввезенню наукомістких товарів;
- налагодження сталих виробничих зв'язків з іноземними партнерами щодо кооперування виробництва;
- зростання конкуренції та стимулювання завдяки цьому оптимізації, підвищення виробництва на національній території [12].

Певні процедури ввезення продукції іноземних виробників складають зміст відповідної операційної діяльності. «Імпортна операція – комерційна діяльність, що пов'язана з закупівлею та ввезенням в Україну іноземних товарно-матеріальних цінностей для їх наступної реалізації на внутрішньому ринку або використання у виробничо-господарській діяльності» [38].

Типологізація імпортних операцій, унормована вітчизняним

законодавством, визначає такі їх види, як придбання товарно-матеріальних цінностей від іноземних постачальників на умовах комерційного кредиту; ввезення товарів в рахунок централізованих імпорتنих закупок; ввезення товарно-матеріальних цінностей або отримання послуг в порядку бартерних угод; отримання товарно-матеріальних цінностей та послуг в якості безоплатної допомоги; придбання товарно-матеріальних цінностей та послуг з оплатою готівкою [55].

Важливим для успішного здійснення імпортової діяльності є розумінні та врахування усієї сукупності чинники, що можуть вплинути на забезпечення стійкого розвитку імпорту суб'єктів господарювання. Аналізуючи узагальнені у дослідженнях фахівців чинники, важливо враховувати їх зв'язок та взаємообумовленість, кожен з них має в своїй структурі певні складові. Необхідно виокремлювати внутрішні та зовнішні чинники (див. рис. 1.1).



Рис. 1.1. Основні чинники впливу на імпорт

Джерело: [20, с.56]

Вітчизняні фахівці визначають сутність управління імпортними операціями, як розробку програми і планів діяльності підприємства, контролю за їх виконанням, аналізу, обліку та оцінки ефективності самої стратегії.

Управління імпортомними операціями враховує результати аналізу ринкової ситуації, тенденції її зміни, а також реакції ринку на рішення, що приймаються менеджментом. Одним із кінцевих етапів реалізації імпорту виступає стратегічний контроль, який покликаний виявляти помилки, сильні та слабкі сторони на різних етапах формування стратегії та координувати діяльність таким чином, щоб виправити ситуацію, яка не відповідає стратегічним орієнтирам підприємства. Отже, в управлінні важливим та обов'язковим елементом є здійснення зворотнього зв'язку [77].

Результати зовнішньоторговельної діяльності будуть задовільними тільки за умови всебічної обґрунтованості управлінських рішень, які враховують стратегічні орієнтири не тільки підприємства, але й національних стратегій розвитку. Необхідно враховувати, що зовнішньоторговельна політика держави є віжливим чинником середовища здійснення імпортової діяльності, вона спрямована не тільки на регулювання імпортних операцій з метою захисту національного ринку, інтересів національних виробників, але також і на задоволення потреб поставками іноземних товарів.

Специфіка міжнародного ринку, на якому здійснюється імпорт вимагають визначення і особливостей управління імпортовою діяльністю. За сучасних умов важливо враховувати економічну ситуацію в Україні щодо здійснення зовнішньоторговельних операцій, що пов'язані з таким об'єктом імпорту, як обороні закупівлі. Управління закупівлями товарів, робіт і послуг призначених для сфери оборони є складовою оборонного планування та здійснюється відповідно до ст. 9 Закону України "Про національну безпеку України" з урахуванням обсягів видатків, необхідних для фінансування сектору безпеки і оборони [56].

Суб'єкти господарювання, які зацікавлені у здійсненні імпортової діяльності в сфері оборони, повинні планувати її цілі та завдання, виходячи з визначених Стратегію воєнної безпеки України пріоритетів [84]. Як визначають норми законодавства, яке врегульовує питання планування та дійснення оборонних закупівель, головною складовою для планування закупівель товарів,

робіт і послуг оборонного призначення є потреби, пріоритети сектору безпеки і оборони, обсяги фінансових ресурсів, необхідних для їх задоволення, передбачені стратегіями, державними програмами у сфері національної безпеки і оборони, потреби розвитку складових сектору безпеки і оборони, зокрема створення необхідних запасів матеріально-технічних засобів та необхідних для цього потужностей оборонно-промислового комплексу, оснащення їх сучасним озброєнням і військовою технікою, реалізація інших заходів з посилення обороноздатності держави [56, 57].

Кабінет Міністрів України є державним інститутом, який визначає порядок планування, формування, особливості розміщення, коригування оборонних закупівель, здійснення контролю та звітування про виконання, оприлюднення інформації про оборонні закупівлі. Міністерство оборони України, як центральний орган виконавчої влади, уповноважене безпосередньо здійснювати закупівлі товарів, робіт і послуг оборонного призначення як державний замовник з урахуванням вимог законів України «Про оборонні закупівлі», «Про організацію оборонного планування», «Про державний контроль за міжнародними передачами товарів військового призначення та подвійного використання», «Про санкції», інших законодавчих актів, що регулюють зазначені питання. Відповідно до встановлених законодавчо норм, державні замовники під час планування оборонних закупівель повинні дотримуватися наступних вимог:

- «за середньострокового бюджетного планування оборонних закупівель готують та подають на погодження до головного органу у сфері здійснення оборонних закупівель пропозиції до проектів державних програм у сферах національної безпеки і оборони;
- як головні розпорядники бюджетних коштів готують пропозиції до Бюджетної декларації та складають бюджетні запити з урахуванням планів діяльності, прогнозних та програмних документів у сферах національної безпеки і оборони та в установленому порядку подають їх до Мінфіну;
- за короткострокового бюджетного планування оборонних закупівель з

урахуванням видатків, передбачених для задоволення потреб із забезпечення національної безпеки і оборони у проекті закону про Державний бюджет України на плановий бюджетний період, та прогнозних показників державного бюджету та наступні за плановим два бюджетні періоди складають трирічний та річний плани закупівель товарів, робіт і послуг оборонного призначення і готують пропозиції до зведеного трирічного плану закупівель товарів, робіт і послуг оборонного призначення за закритими закупівлями» [45].

Таблиця 1.1.

Особливості планування та оприлюднення інформації щодо державних закупівель оборонної продукції

Види планів	Зміст	Джерело інформації
Трирічний план	-Перелік та обсяги товарів, робіт і послуг оборонного призначення для кожного державного замовника, що закуповуються; -обсяг коштів, передбачений на зазначені цілі на плановий і наступні за плановим два бюджетні періоди -показники річного плану закупівель прогнозні показники закупівель на наступні за плановим два бюджетні періоди.	Відкриті дані на сайті Міністерства оборони України
Річний план	Річний план Єдиний закупівельний словник товарів, робіт і послуг оборонного призначення, кодів та назв інших відповідних класифікаторів предмета закупівлі (при наявності)	сайт Міністерства оборони України

Складено автором за даними [45, 47].

Якщо оборонні закупівлі на поточний рік є закритими закупівлями, то вони здійснюються державними замовниками відповідно до затвердженого зведеного трирічного плану закупівель товарів, робіт і послуг оборонного призначення за закритими закупівлями.

Норми закону визначають низку способів закупівлі товарів, робіт і послуг оборонного призначення за імпортом:

«1) закупівлі державним замовником (або уповноваженим ним суб'єктом господарювання) через міжнародні спеціалізовані організації, їх представництва, що здійснюють закупівлі товарів, робіт і послуг оборонного призначення;

2) укладення державного контракту (договору) або договору про закупівлю

відповідно до видів закупівель, передбачених статтею 16 цього Закону;

3) укладення державним замовником державного контракту (договору) з іноземним або вітчизняним суб'єктом господарювання, якому в установленому законодавством порядку надані повноваження на право здійснення імпорту товарів, робіт і послуг оборонного призначення, у тому числі товарів, робіт і послуг оборонного призначення, які містять відомості, що становлять державну таємницю» [56].

Замовник зобов'язаний надіслати учасникам відбору, зареєстрованим у Реєстрі, запити щодо вартості предмета закупівлі ще до початку проведення закупівель через міжнародні спеціалізовані організації, їх представництва.

Дані закупівлі здійснюються у випадках, коли учасники відбору, які є вітчизняними суб'єктами господарювання, не мають можливості здійснити постачання товару, та/або виконати роботи, та/або надати послуги оборонного призначення.

Закупівлі за імпортом можуть здійснюватися також у випадках, коли цінова пропозиція іноземного постачальника є нижчою не менше ніж на 10 % від цінних пропозицій вітчизняних суб'єктів господарювання. Тому імпорт за наявності аналогу вітчизняного виробництва, що прийнято на озброєння та відповідає вимогам державного замовника, проводяться випробування певного зразка.

Ефективність планування оборонних закупівель зумовлюють якісні маркетингові дослідження ринку товарів, робіт і послуг. В нормативних документах зазначено, що метою проведення таких досліджень є отримання та періодичного оновлення необхідної інформації щодо:

- суб'єктів господарювання, що можуть залучатися до оборонних закупівель як виконавці державних контрактів (договорів);
- номенклатуру товарів, робіт і послуг оборонного призначення, що можуть виготовлятися, виконуватися і надаватися такими суб'єктами господарювання;
- ціни на товари, роботи і послуги оборонного призначення [45].

При цьому використовують аналітичне дослідження, проведення

попередніх консультацій, запити щодо інформації про господарську діяльність постачальників, проведення переговорів та отримання рекомендацій. Підсумки проведених маркетингових досліджень використовуються для підготовки та складання 3 річного та річного планів оборонних закупівель, показників цієї діяльності.

Ефективність зовнішньоторговельної діяльності підприємства в значній мірі визначається вже досягнутим її масштабами. Закупівлі продукції на зовнішніх ринках пов'язані з постійними витратами, що зумовлює необхідність періодичного перегляду практик ведення зовнішньоторговельних операцій. Фахівці зазначають, що досвід проведення зовнішньоекономічної діяльності, як сукупність організаційних, виробничих, управлінських передумов, відіграє важливу роль. Водночас, за відсутності досвіду та кваліфікованих спеціалістів суб'єкти господарювання можуть звертатися за діловими послугами з питань організації та здійснення зовнішньоторговельної діяльності [42].

1.2. Сутність та види стратегій імпортової діяльності

Стратегія – це «модель узагальнення дій, необхідних для досягнення поставлених цілей шляхом координування і розподілу ресурсів фірми, тобто розробка стратегії фірми полягає в розробленні планів досягнення цілей, в якому передбачені можливості фірми» [37].

Під генеральною метою розуміють бажаний результат діяльності системи, недосяжний у короткостроковій перспективі, але якого можна досягнути у довгостроковий період.

Для організації діяльності системи з досягнення генеральної мети, як правило, здійснюють її декомпозицію за функціональною ознакою:

- «генеральну мету розділяють на сукупність необхідних часткових цілей, уся сукупність яких є достатньою і необхідною для досягнення генеральної мети;
- досягнення кожної часткової цілі доручають певному підрозділу, і кожен підрозділ відповідає за досягнення не менш ніж однієї часткової мети;
- кожен підрозділ має власну множину часткових цілей, і жодна з його цілей

не належить до множини цілей іншого підрозділу» [75].

Такий підхід базується на твердженні, що досягнення кожним підрозділом своїх цілей забезпечує досягнення генеральної мети системи загалом.

Визначення генеральної мети і конкретних цілей підготовки держави до оборони є ключовим процесом стратегічного управління. Відомо, що продуктивність праці індивідуумів, які мають конкретні цілі, вища, ніж продуктивність тих, чий цілі не визначені, або тих, кого примушують бути продуктивним. Якщо працівники чітко розуміють, яких результатів від них очікують, упевнені, що їх зусилля із досягнення певного рівня продуктивності приведуть до певної винагороди, їх мотивація зростає і вони починають свідомо прагнути досягнення визначеної їм цілі. Якщо мотивовані працівники зібрані в колектив чи структурний підрозділ, то значно зростає і продуктивність підрозділу загалом. Підвищуючи продуктивність усіх підрозділів, можна досягнути підвищення продуктивності системи в цілому. Таким чином, визначення генеральної мети системи має передусім завдання орієнтування і надання цілеспрямованості функціонуванню всіх учасників процесу підготовки держави до оборони, а також є підставою для формування часткових цілей підготовки держави до оборони. Саме для досягнення цих часткових цілей мають бути створені відповідні структурні підрозділи, для яких часткові цілі системи стають генеральною метою.

Генеральна мета системи підготовки держави до оборони має характеризуватися комплексом показників і критеріїв її оцінювання, тобто встановлювати чітко визначений амбітний рівень обороноздатності, сформульований як структурна модель його бажаного стану. Генеральна мета має «бути зрозуміло описана, містити комплекс показників і їх значень, що повною мірою описують бажаний стан об'єкта управління, а також обов'язкові часові межі досягнення бажаного стану» [75].

Необхідно враховувати і те, що досягнення необхідного рівня обороноздатності держави є метою функціонування всієї системи підготовки держави до оборони. В результаті вирішення завдання цілепокладання

системою стратегічного управління підготовкою держави до оборони має бути чітко сформульований очікуваний рівень обороноздатності держави, що відповідає вимогам, які висуваються «до мети і цілей як управлінських категорій:

- конкретності – однозначного трактування очікуваних значень часткових показників рівня обороноздатності держави;
- вимірності – формулювання очікуваних значень часткових показників рівня обороноздатності держави в характеристиках, які визначають зрозумілі кількісні орієнтири і є основою для оцінювання досягнутих результатів;
- досяжності – урахування наявних ресурсів та можливостей для уникнення формулювання утопічних пропозицій;
- прийнятності – формулювання з урахуванням потреб, цінностей, традицій суспільства і громадян як невід’ємних учасників забезпечення обороноздатності;
- гнучкості – відсутності категоричних висновків і можливості врахування змін у середовищі і безпеки, а також раптової непередбаченої появи нових викликів, загроз, сприянь і можливостей;
- хронометрованості – визначення термінів досягнення проміжних цілей» [75].

Оскільки досягнення генеральної мети є складним, багатоаспектним завданням, то на наступному етапі здійснюють її декомпозицію – розподіляють на декілька цілей, тобто конкретніше визначають бажані результати розвитку воєнного потенціалу, сукупне досягнення яких дозволить забезпечити його бажаний рівень. Цей метод, що отримав назву «дерево цілей», широко застосовують у практиці і управління успішних державних та економічних структур. За допомогою «дерева цілей» описують їх впорядковану ієрархію, для чого здійснюють послідовну декомпозицію генеральної мети на часткові цілі з дотриманням певних принципів:

- під час декомпозиції генеральної мети враховують, що реалізація усього переліку цілей нижчого рівня є необхідною і достатньою умовою досягнення цілі вищого рівня;

- під час формулювання цілей визначають очікувані результати діяльності, а не способи їх досягнення;
- під час визначення генеральної мети враховують ресурси, якими держава реально забезпечена;
- цілі одного рівня не мають бути взаємозалежними і перетинатися;
- на найнижчому рівні «дерева цілей» мають бути завдання конкретних виконавців, забезпечених необхідними ресурсами, що можуть бути виконані в установлені терміни з необхідним результатом.

Правильно побудоване «дерево цілей» надалі легко може бути трансформоване у програми та плани. Але основою для розроблення ефективних програм та планів підготовки держави до оборони має бути попередньо сформована відповідна стратегія. Саме ця стратегія і є управлінським впливом, який має сформувавши стратегічний рівень управління. На цьому етапі ухвалюють рішення щодо конкретизації напрямів, на яких необхідно зосередити основні зусилля держави щодо забезпечення її обороноздатності з урахуванням як наявних, так і прогнозованих ресурсних можливостей держави.

Розробка стратегії підприємства – це невід’ємна частина його успішного функціонування. Завдяки створенню певної стратегії, тобто конкретної моделі дій, підприємства можуть працювати більш якісно в умовах постійно мінливого зовнішнього середовища, підлаштовуватися під ці зміни, а саме бути більш гнучкими і отримувати найбільшу віддачу від своєї діяльності.

Стратегія зовнішньоекономічної діяльності підприємства вважається важливою і значущою сферою діяльності, так як підприємство відкриває для себе нові можливості, пов’язані з розширенням ринку збуту, виробляє конкурентні переваги за рахунок поширення на зарубіжних ринках і підвищення власного іміджу. В межах даної стратегії підприємство виробляє певні правила поведінки на зовнішньому ринку, а також визначає принципи здійснення експортно-імпортних операцій з урахуванням законодавства, яке діє в країні в даний час. Підприємство розглядає світовий ринок, визначає для себе

глобальні та локальні цілі зовнішньоекономічної діяльності.

На підставі наведених міркувань і враховуючи культурні і політичні відмінності різних країн формується оптимальна стратегія для компанії, що діє на світовому ринку.

Основними завданнями складання стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємства є:

- визначення ролі кожного підрозділу підприємства під час реалізації стратегії;
- формування певного напрямку діяльності підприємства;
- визначення розмірів, а також розподіл ресурсів між підрозділами.

Складові частини стратегії зображено на рис. 1.2.

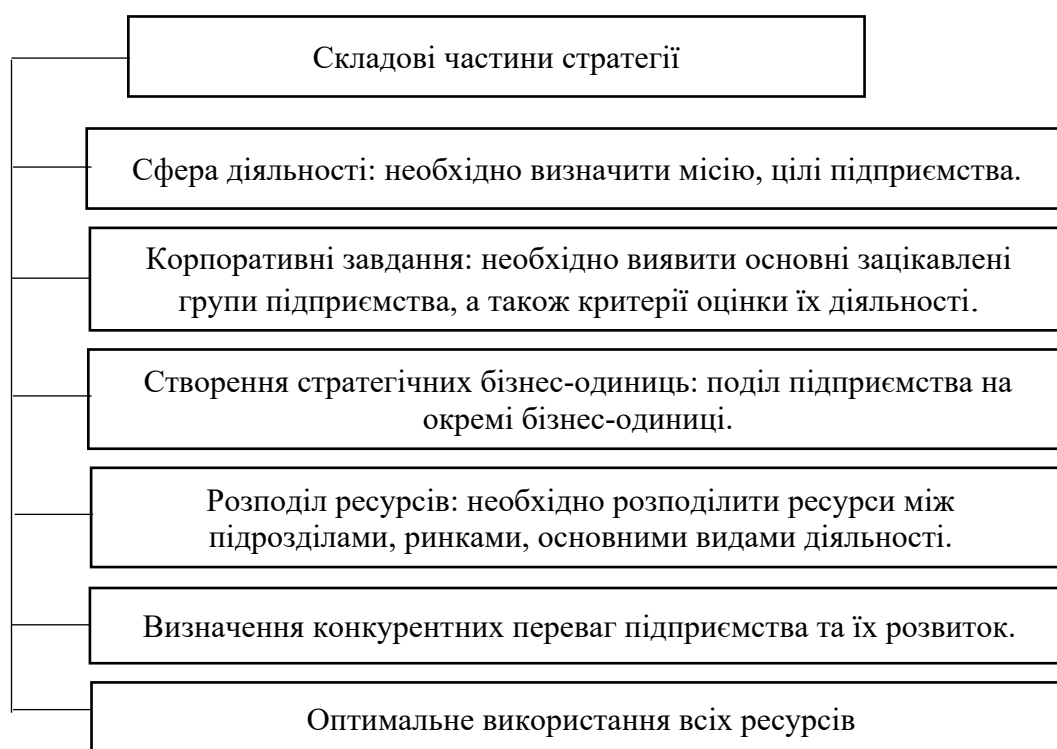


Рис. 1.2. Складові частини стратегії

Власна розробка автора на основі даних [34].

Практичне спрямування стратегії в умовах складності та багатофакторності бізнес-середовища вимагає виокремлення її різновидів. Фахівці зараховують стратегію імпорту до групи функціональних стратегій та виокремлюють низку особливостей:

- спрямованість на зовнішнє та внутрішнє середовище підприємства;

- комплексність стратегічних дій;
- необхідність врахування напряму торговельних потоків у діяльності;
- необхідність врахування обмеженого набору ситуацій і факторів, які безпосередньо впливають на її формування та реалізацію;
- взаємозв'язок між ієрархічністю та гетерархічністю стратегії [30].

Класифікацію стратегій за різними ознаками наведено на рис.1.3.



Рис. 1.3. Класифікація стратегій за різними ознаками

Складено автором за даними: [30]

Відомий фахівець стратегічного аналізу М.Портер визначав, що для вибору стратегії зовнішньоекономічної діяльності, підприємство може скористатися однією з існуючих альтернативних стратегій, залежно від вимог:

1. Інноваційна стратегія - пов'язана з залученням споживачів за допомогою нових продуктів, в яких будуть відображені результати інноваційної діяльності, в порівнянні з вже існуючими товарами. Інновації пов'язуються з зовнішнім виглядом продукту, з виконанням ним певних функцій, його способом виготовлення, якістю, тощо.

2. Стратегія диверсифікації – передбачається, що підприємство буде використовувати існуючі зв'язки і власний досвід для розширення найменувань

продуктів, які в свою чергу можуть і не мати зв'язку з колишньою сферою діяльності підприємства.

3. Стратегія інтернаціоналізації – стратегія пов'язана з постійним і планомірним вивченням іноземних ринків. Її раціонально використовувати через присутність наступних факторів на ринку: посилення конкуренції, прагнення підприємств до повного завантаження виробничих потужностей, необхідність зниження ризику і підвищення фінансових переваг.

4. Стратегія глобалізації – передбачає визначення загальних характеристик ринків і цільових груп різних країн, що не залежать від їх особливостей. В даному випадку підприємство прагне до оптимізації загальних результатів, але при цьому допускає відхилення.

5. Стратегія кооперації – полягає в пошуку підприємством взаємовигідної співпраці, щоб найбільш повно використовувати потенціал ринку, а також для затвердження міцних позицій підприємства на ринку. Можливе створення стратегічних альянсів, таких як постачальники і виробники, а також конкуренти при певних обставинах.

6. Технологічні стратегії. Зазначимо, що технології є одним з найважливіших чинників конкуренції. Підприємство повинно систематично і свідомо виявляти напрямки технічного потенціалу підприємства виходячи з потреб ринку [34].

Формування стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємства – це дуже складний і тривалий процес, так як з безлічі стратегічних альтернатив необхідно вибрати одну, яка буде найбільш відповідати напрямам діяльності, які здійснюються на підприємстві, ринковому середовищі, сформованим перевагам споживачів. Оскільки, правильно розроблена і обґрунтована стратегія підприємства відіграє одну з головних ролей в подальшому розвитку підприємства, розробляючи стратегію імпорту, орієнтується на специфіку вирішення конкретних завдань, що стоять перед нею, фактори середовища країни розташування та національну приналежність капіталу, особливості виробничо-промислової діяльності, обрану тактику ринкової конкуренції,

строки перебування на тому чи іншому ринку тощо.

Головною складовою імпоротної стратегії є вирішення питань ціни, якості, технологічного рівня імпортованих товарів, термінів і якості організації імпортних операцій. Підприємства віддають перевагу іноземним, а не товарам вітчизняного виробництва з таких причин: привабливіша ціна; краща якість; відсутність аналогів у своїй країні; логістичні переваги; досягнення визначених маркетингових цілей (особливо у зв'язку з офсетними угодами, коли від фірми вимагають імпортувати якісні товари з країни, у якій вона хоче збувати свою продукцію); більш ефективне технічне обслуговування; технологічні переваги; кооперація з іноземними підприємствами, що є структурними підрозділами головної фірми [30].

Головним чинником, який зумовлює внутрішньо фірмовий імпорт, є технологічна досконалість імпоротної продукції, що особливо важливо при здійсненні імпорту оборонної продукції.

Проте фахівці зазначають, що незважаючи на вигоди, з послугами іноземними постачальників пов'язані низка організаційних проблем:

- вибір надійного постачальника;
- тривалість терміну виготовлення продукції і терміни поставок;
- організація експедиторського супроводу імпорту;
- витрати часу та коштів на виконання регуляторних вимог митного очищення;
- політичні проблеми і труднощі комунікації з персоналом постачальника та посередників;
- валютні ризики від коливання обмінних курсів;
- специфіка здійснення платежів;
- проблеми пов'язані з порушенням специфікації поставок;
- транспортно-логістичні проблеми;
- специфіка соціо-культурних особливостей бізнес-середовища [28].

Імпортування ресурсів має процедурні і стратегічні аспекти імпорту (див.рис.1.4.).

Процедурні аспекти	Стратегічні аспекти
<ul style="list-style-type: none"> • митні правила і процедури; • комунікативні навички при здійсненні митного очищення; • використання послуг спеціалізованих посередників; • документооборот товаросупровідних документів 	<ul style="list-style-type: none"> • переваг у використанні послуг іноземних постачальників; • проблем у використанні послуг іноземних постачальників.

Рис. 1.4. Процедурні і стратегічні аспекти імпорту

Складено автором за даними [28]

Процедурні аспекти пов'язані, передусім, з митними правилами і нормами відносно імпорту. Дані операції неможливо здійснювати, не маючи певного досвіду спілкування з відповідними установами і підготовки необхідної документації [12]. Роботу з документацією, що відноситься до імпорту, виконує брокер по імпорту. Він отримує відповідний дозвіл від державних органів і забезпечує митне очищення перед заповненням необхідних документів. Стратегічні аспекти імпортованих операцій проявляються в тривалій перспективі і пов'язані з оцінкою переваг і проблем у використанні послуг іноземних постачальників.

Фахівці з менеджменту пропонують під час розробки стратегії імпорту виокремлювати наступні основні стадії: визначення місії та цілей підприємства, оцінка факторів зовнішнього та внутрішнього середовища з використанням відповідного інструментарію, оцінка потенціалу підприємства, розробка та оцінка альтернативних імпортованих стратегій, вибір імпортованої стратегії, реалізація імпортованої стратегії, аналіз і контроль реалізації імпортованої стратегії на зовнішньому ринку. Реалізація стратегії імпорту передбачає розробку програми і планів діяльності підприємства для контролю за їх виконанням, а аналізу, обліку та оцінки ефективності самої стратегії [23, 30].

Окремим видом імпорتنих стратегій враховують особливості імпорту товарів, вироблених іноземними підприємствами головної фірми. Стратегічні переваги такої фірми частково обумовлені її спроможністю визначати, коли саме вона може забезпечити вищі прибутки за рахунок створення своїх виробничих потужностей за кордоном для обслуговування місцевих ринків чи складальних конвеєрів, на противагу укладенню субконтракт на реалізацію цих функцій із сторонніми (зовнішніми) фірмами. Вивчення внутрішньофірмових угод показало, що найважливішим чинником, що обумовлює внутрішньофірмовий імпорт, є технологічна досконалість продукції; іншими словами, чим вищий рівень технології, матеріалізованої у виробі, тим охочіше фірма бере участь у внутрішньофірмових експортно-імпорتنих операціях, на противагу закупівлям у сторонніх фірм, передачі їм відповідних контрактів [17].

Стратегія необхідна кожній фірмі, що претендує на успіх, щоб визначити, в якому напрямку вона буде розвиватися. По суті, вибір стратегії означає, що з усіх можливих шляхів і способів дій, що відкриваються перед компанією, вона обирає конкретний напрямок. Умовно вибір стратегії можна розділити на три етапи (див. табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Етапи вибору стратегії

Етап	Назва	Зміст заходів
I	розробка стратегії	– з'ясування поточної стратегії; – аналіз портфеля продукції; – розробка альтернативних стратегій; – вибір відповідного виду стратегії для підприємства та її оцінка
II	доведення	– встановлюється адекватність стратегії цілям організації; – з запропонованих стратегій формується загальна.
III	аналіз	– загальна стратегія наповнюється конкретними

		заходами. – формуються стратегічні висновки для ефективного плану дій.
--	--	---

Складено автором за даними [43].

У розробці стратегії враховується знайну кількість факторів: характер діяльності підприємства, його структура і кадровий потенціал, особливості галузі, тенденції розвитку макроекономічних процесів, стан правової бази, що регламентує умови господарської діяльності та інше. Користуючись аналізом портфеля продукції, можуть бути збалансовані такі найважливіші чинники бізнесу, як ризик, надходження грошей, відновлення і відмирання [58]. Вибір стратегії організації здійснюється керівництвом на основі аналізу ключових чинників, що характеризують стан фірми, з врахуванням результатів аналізу портфеля продукції, а також характеру і сутності реалізованих стратегій.

Фахівці з управління підкреслюють об'єктивну необхідність для підприємств планування зовнішньоекономічної діяльності та удосконалення стратегічного менеджменту, стратегічне планування посідає центральне місце в системі стратегічного менеджменту [43]. Вагомість стратегічного планування визначається насамперед:

- 1) прагненням підприємств, функціонуючих в умовах глобалізації ринку, одержати додатковий прибуток за рахунок більш повного використання переваг міжнародної праці, міжнародної економічної інтеграції; передбачити несприятливі дії зовнішніх факторів, різноманітні непередбачені обставини, котрі можуть відбуватися на світовому ринку;
- 2) необхідністю прогнозування свого майбутнього. Для цього важливо визначити яким буде ринок в майбутньому, в якому буде розвиватися підприємство, чого чекають споживачі від нього, які його можливості у збільшенні експортного потенціалу, об'єму продажу тощо [30].

Для удосконалення стратегії управління імпортом необхідно, перш за все, проаналізувати такі чинники підприємства як галузева приналежність; розміри

організації; тип виробництва, рівень спеціалізації; характеристика рис виробничого потенціалу; рівень управління; рівень кваліфікації персоналу тощо.

В науковій літературі не існує загальноживаного визначення поняття «стратегія імпорту підприємства в сфері закупівель оборонної продукції». Водночас у вітчизняній літературі, джерелах науковці пропонують низку формулювань поняття «стратегії імпорту», певні відмінності у визначенні є з визначеннями в іноземних джерелах (табл. 1.3.).

Для аналізу різних підходів щодо визначення поняття «стратегія імпорту підприємства» нами було проаналізовані формулювання як вітчизняних вчених та науковців, так і іноземних. Дане визначення має і суть, і зміст, але в них не повністю розкриті поняття «стратегія імпорту підприємства», та відсутній результат – не вказано, яка саме мета стратегії. На нашу думку, до даного визначення слід додати визначення ефективності діяльності в сфері зовнішньої торгівлі як її результату. Досить диференційовано як за своєю суттю, так і за змістом визначають поняття «стратегія імпорту підприємства» вітчизняні фахівці.

Таблиця 1.3

Структура поняття «стратегія імпорту» у підходах різних авторів

№ з/п	Автор, рік, вид наукової праці	Суть явища	Зміст явища	Результат явища
1.	Імпортні стратегії підприємства. URL: https://studfile.net/preview/3904143/page:7/	напрямок діяльності підприємства	здійснення зовнішньоекономічної діяльності	несе у собі певний набір правил, що визначаються урядом
2.	Стратегія імпорту URL: http://www.virtual.ks.ua/students/2695-strategy-imports.html	напрямок діяльності підприємства	здійснення зовнішньоекономічної діяльності	несе у собі певний набір правил
3.	Резнікова, О. О. (2020). Проблеми планування у сфері національної безпеки України. Стратегічна панорама, (1-2), 5-13.	докладний опис мети, завдань і комплексу заходів	національна безпека	заходи щодо реалізації фундаментальних цілей стратегії національної безпеки
4.	Резнікова О. О. (2022). Стратегічний аналіз безпечного середовища України. Стратегічна панорама, 45-53.	покликаний ви-значити процес, явища та тенденції їх розвитку	довкілля на певній території	впливають на рівень захищеності держави, суспільства

5.	Ковпака Е.С., Біляк Т.О. Суть та види стратегій зовнішньо-економічної діяльності підприємства https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/11/163.pdf	складний і тривалий процес	здійснення зовнішньо-економічної діяльності	відіграє найважливішу роль в подальшому розвитку підприємства
6.	Бегма В.М., Шемаєв В.М., Рибальченко А.О. Головні пріоритети нової ідеології військово-технічного співробітництва України з іноземними державами // Стратегічні пріоритети № 3-4 (48), 2018 С. 130-136.	досвіді ЄС та НАТО	здійснення зовнішньо-економічної діяльності	більш гнучка система міжнародних постачань товарів військового призначення та подвійного використання
7.	Саганюк Ф. В., Лобко М. М. Проблеми нормативно-правового забезпечення стратегічного планування у сфері оборони // Збірник наукових праць Центру воєнно-стратегічних досліджень № 2(75), 2022 С. 56-60.	докладний опис мети, завдань і комплексу заходів	у сфері національної безпеки та оборони	реалізації фундаментальних цілей стратегії

Джерело: складено автором.

Звертаємо увагу на те, що в переважній більшості визначень відсутній останній, проте не менш важливий компонент будь-якої категорії – результат явища. Проаналізувавши суть, зміст та результат поняття «стратегія імпорту підприємства», запропоновані сучасними вітчизняними та іноземними вченими, варто сказати, що немає єдиного підходу до даної категорії.

Наприклад, автори визначають суть «стратегія імпорту» як напрям діяльності. На нашу думку, доцільним є визначення суті поняття як сукупності заходів для конкретизації послідовності дій упродовж імпортової діяльності. Стосовно змісту та результатів категорії, привертає увагу те, що переважна більшість визначень містить зміст, проте результат не зазначений лише в декількох авторів, що свідчить про відсутність комплексного підходу, адже відсутність змісту або результату явища у визначенні поняття не дозволяє їх використати в якості послідовності дій, які утворюють основу економічного процесу.

В результаті узагальнення розглянутих підходи до визначення категорії «стратегія імпорту», зазначимо, що найбільш комплексними, теоретично

обґрунтованими та практично-доступними є наступні визначення:

1. «Стратегія імпорту – це напрям діяльності підприємства, який пов'язаний зі здійсненням зовнішньоекономічної діяльності у вигляді реалізації імпорتنих операцій та несе у собі певний набір правил, за допомогою яких відбувається імпортна діяльність підприємства. Правила визначаються урядом в країні імпортера та міжнародними законами, конвенціями і постановами» [28].
2. «Стратегія імпорту – це напрям діяльності підприємства, який пов'язаний зі здійсненням зовнішньоторговельної діяльності у вигляді реалізації імпорتنих операцій та несе у собі певний набір правил, за допомогою яких відбувається імпортна діяльність підприємства» [72].
3. В. Горбулін та А. Качинський «стратегічне планування – докладний опис мети, завдань і комплексу заходів щодо реалізації фундаментальних цілей стратегії національної безпеки. Стратегічний менеджмент – функція державного управління фундаментальними цілями Стратегії національної безпеки та її запровадженням» [59].
4. А. Бучер, крім того, звертає увагу на значення безпекових стратегій для налагодження інтеграції та координації діяльності різних суб'єктів забезпечення національної безпеки [59].

Особливістю стратегічного планування у сфері національної безпеки є те, що створені в результаті політичні, економічні, інформаційні, безпекові та інші спроможності, а також сили й засоби можуть використовуватися як у мирний, так і у воєнний час або в умовах надзвичайних ситуацій для виконання суспільно важливих завдань.

Також науковці звертають увагу на важливість розрізнення стратегічного планування і стратегічного менеджменту. Водночас більшість учених погоджується з тим, що стратегія національної безпеки – це загальнодержавний недеталізований генеральний план дій, набір правил для досягнення довгострокових цілей із забезпечення безпеки й розвитку держави відповідно до визначених національних інтересів.

Сьогодні стратегічний менеджмент у сфері національної безпеки набуває

дедалі більшого значення. Дж. Тама, зокрема, зазначає, що мінливість і непередбачуваність глобального безпекового середовища, котрі притаманні сучасному світові, стають дедалі більшими викликами для стратегічного планування у сфері національної безпеки та підвищують вимоги до організації відповідного процесу [59]. Відповіддю на цей виклик стає розбудова національної стійкості, впровадження відповідного концепту у сферу національної безпеки, перегляд підходів до розроблення й реалізації не тільки відповідної державної політики, але і узгодження з нею зовнішньоторговельних стратегій суб'єктів господарювання та інших учасників національної економіки. Це дає можливість, з одного боку, надати безпековій політиці держави більшу гнучкість, адаптивність щодо швидких змін безпекового середовища, а з іншого – забезпечити належну готовність держави та суспільства до реагування на загрози широкого спектру, у т. ч. гібридні.

Проаналізувавши суть, зміст та результат поняття «стратегія імпорту», дослідивши позитивні та негативні сторони кожного визначення та враховуючи аспекти цієї діяльності в сфері оборони нами було прийнято рішення сконструювати власну категорію, адже, більшість визначень є не комплексними, а також відсутній спільний підхід до визначення даної категорії (табл.1.4).

Таблиця 1.4

Авторське визначення поняття «стратегія імпорту підприємства в сфері оборонних закупівель»

Категорія	Суть явища	Зміст явища	Результат явища
стратегія імпорту підприємства в сфері оборонних закупівель	сукупність заходів довгострокового характеру	у сфері зовнішньоторговельної діяльності підприємства	з метою підвищення ефективності закупівельної діяльності в сфері оборони для кращого забезпечення обороноздатності країни

Джерело: авторська розробка

Запропоноване авторське визначення, охоплює та репрезентує зміст, суть та результат поняття «стратегія імпорту підприємства в сфері оборонних

закупівель». Намагається подолати недостатню комплексність, тобто відсутність однієї з трьох складових, а також недостатню теоретично-обґрунтованість та практичну доступність розглянутих визначень поняття. На нашу думку, запропоноване визначення має значний потенціал для його практичного використання для удосконалення практики управління імпортовою діяльністю вітчизняних суб'єктів господарювання.

1.3. Методологічні підходи до оцінки ефективності імпорту оборонної продукції

Запровадження стратегічного управління у процес підготовки держави до оборони потребує теоретичного розроблення основних взаємозалежних управлінських процесів (рис. 1.5), що логічно впливають один з одного. Їм притаманний стійкий зворотний зв'язок і відповідно системний вплив кожного процесу на усю їх сукупність. На сьогодні в Україні превалюють евристичні підходи до визначення необхідного рівня обороноздатності держави, проте саме необхідність науково обґрунтованого визначення генеральної мети системи підготовки держави до оборони, доведення її до суспільства, політичного й економічного істеблiшменту, а також звітування перед ними про ступінь його досягнення і визначає найістотнішу вимогу до системи стратегічного управління підготовкою держави до оборони в умовах ліберальної економіки та демократичного суспільства.



Рис. 1.5. Основні взаємозалежні управлінські процеси в управлінні підготовкою держави до оборони

Джерело [75]

Під час здійснення стратегічного аналізу детально вивчаються три середовища: макрооточення; безпосереднє оточення; внутрішнє середовище.

З погляду підготовки держави до оборони макрооточення – це об'єктивні геополітичні умови, які неможливо чи практично неможливо змінити зусиллями однієї держави. Макрооточення не є специфічним чи зосередженим на окремій державі, а впливає на всі держави тотожно, хоча ступінь впливу макрооточення на різні держави різний, що пов'язано як із фізико-географічними особливостями, так і з внутрішнім потенціалом держав. При цьому практично кожна держава має обмежені можливості самостійно змінювати макрооточення власними силами.

Аналіз макрооточення зосереджений не просто на вивченні середовища. Його головною метою є прогнозування можливих у середньо- та довгостроковій перспективі викликів і загроз, передбачення можливого конфлікту інтересів, отримання обґрунтованого прогнозу характеру можливих конфліктів, тобто визначення основних зовнішніх чинників, які впливатимуть на забезпечення необхідного рівня воєнного потенціалу за відсутності можливості зворотного впливу на макрооточення.

Для визначення якісних характеристик воєнного потенціалу держави аналіз макрооточення може включати вивчення впливу таких масштабних чинників, як глобальні проблеми людства, глобальна та регіональна воєнно-політична обстановка, тенденції розвитку науки, воєнних технологій, загальні політичні процеси, стан природного середовища і глобальний розподіл стратегічних ресурсів, тенденції розвитку збройної боротьби, характер можливих воєнних конфліктів, напрями зовнішньої та внутрішньої політики сусідніх держав тощо. Головним «продуктом» аналізу макрооточення має бути прогноз воєнно-стратегічного характеру можливого воєнного конфлікту, до якого може бути втягнута Україна. Прогноз має бути сформований як документпаспорт, що покладається в основу воєнностратегічних розрахунків.

Аналіз безпосереднього оточення дозволяє з'ясувати стан тих складників зовнішнього середовища, з якими держава безпосередньо контактує.

Зазначимо, що держава може істотно впливати на характер і зміст взаємодії, завдяки аналізу активно брати участь у формування і додаткових можливостей із запобігання виникненню воєнних конфліктів. Важливо пам'ятати: держава не тільки залежить від безпосереднього оточення, а й активно впливає на нього, формуючи сприятливі умови для власного існування. Крім того, висновки з аналізу безпосереднього оточення є основою визначення кількісно-якісних характеристик необхідного рівня обороноздатності держави. Аналізувати безпосереднє оточення можна за такими основними складниками: рівень конфліктності відносин із сусідніми державами, стан відносин із провідними державами світу і потужними воєнними блоками, рівень залучення до участі у воєнно-політичних союзах, імовірність отримання зовнішньої військової допомоги тощо. Висновки з аналізу макрооточення та безпосереднього оточення дозволяють сформулювати необхідний рівень спроможностей збройних сил держави та інших військових формувань.

Аналіз внутрішнього середовища розкриває власні можливості, на які може розраховувати держава у процесі забезпечення необхідного рівня спроможностей збройних сил та інших військових формувань; дозволяє краще усвідомити загальну мету і часткові цілі підготовки держави до оборони; правильно визначити зміст і напрями розвитку воєнного потенціалу в аспекті внутрішньої трансформації системи підготовки держави до оборони з метою її наближення до вимог зовнішнього середовища. У сукупності стає можливим оцінити реальний рівень обороноздатності держави та визначити основні напрями розвитку. Аналіз внутрішнього середовища передбачає оцінювання: рівня розвитку національного оборонно-промислового комплексу, потужності національної економіки, ресурсних та науково-технологічних можливостей держави, кадрового потенціалу й інших складників обороноздатності держави тощо.

Таким чином, аналіз внутрішнього середовища має бути спрямований на визначення напрямів досягнення необхідного рівня спроможностей збройних сил та інших військових формувань з урахуванням результатів аналізу

зовнішнього середовища. Важливо зауважити, що власні можливості у підготовці держави до оборони не є єдиним імперативом, але можуть слугувати вихідною точкою для подальшого пошуку шляхів власного розвитку.

Висновки зі стратегічного аналізу в інтересах підготовки держави до оборони дозволяють визначити об'єктивні вимоги середовища до рівня обороноздатності та є підставою для формулювання генеральної мети системи підготовки держави до оборони.

Процес управління реалізацією стратегії (стратегічними змінами) – найвідповідальніший і найскладніший етап стратегічного управління. Часто оголошену стратегію неможливо реалізувати через неправильно здійснений аналіз і отримані висновки, неврахування ресурсних можливостей держави, виникнення непередбачуваних змін у зовнішньому середовищі. Однак здебільшого стратегії не виконуються тому, що система управління не може належним чином залучити наявний потенціал для реалізації стратегії, особливо кадрові ресурси.

На стратегічному рівні основним завданням етапу виконання стратегії є створення необхідних передумов для її успішної реалізації, тобто здійснення стратегічних змін у системі підготовки держави до оборони, що переводять її в стан, у якому система буде готова до втілення стратегії в життя. «Цей процес передбачає:

- створення відповідної структури і механізму функціонування системи підготовки держави до оборони;
- розподіл часткових цілей між виконавцями;
- забезпечення виконавців необхідними ресурсами для досягнення визначених цілей;
- постійний моніторинг ступеня реалізації цілей виконавцями, стану усіх контрольованих показників середовища безпеки та системи підготовки держави до оборони загалом;
- підтримання відповідної культури реалізації стратегії» [75].

На цьому етапі основною сучасною характерною особливістю реалізації

стратегії підготовки держави до оборони є розроблення відповідних державних програм і планів, із залученням для виконання яких також недержавних учасників: виробників озброєння і військової техніки та населення. Сучасні умови унеможливають пряме директивне управління ними і потребують передусім узгодження цілей підготовки держави до оборони та завдань і можливостей зазначених суб'єктів. Саме тому стратегія підготовки держави до оборони обов'язково має включати бачення основних характеристик і кількість основних зразків озброєння, якими бажано забезпечити Збройні Сили України в довгостроковій перспективі. Це дозволить виробникам спланувати напрями перспективних досліджень та капіталовкладень. Очевидним є той факт, що такий підхід значно ефективніший за директивне управління, проте потребує високого ступеня довіри між державою та недержавними суб'єктами економіки. Крім економічних аспектів, стратегія підготовки держави до оборони має передбачати і соціальні. На сьогодні вже очевидно є неможливість управління суспільством методами тридцятирічної давнини. Адже основна мета підготовки держави до оборони полягає у забезпеченні безпеки кожного громадянина, а певні обмеження, які покладатимуться на громадян у вигляді податків чи необхідності військової служби, будуть спрямовані саме на безпеку суспільства загалом і кожного громадянина зокрема, а не розпорошені на другорядні напрями. Саме такі, нематеріальні, проте надзвичайно важливі аспекти і передбачає підтримання відповідної культури підготовки держави до оборони.

Процес оцінювання і контролю за рівнем обороноздатності держави – дуже важливий етап циклу стратегічного управління підготовкою держави до оборони, що забезпечує стійкий прямий і зворотний зв'язок між перебігом процесу підготовки держави до оборони та ступенем досягнення генеральної мети і часткових цілей цього процесу. Оцінювання і контроль має два важливі складники: постійний моніторинг процесу підготовки держави до оборони, а також обов'язкове періодичне оцінювання ступеня досягнення визначених стратегічними документами часткових цілей. Основними складниками

контролю за рівнем обороноздатності держави є визначення показників контролю та їх критеріїв (як правило, на етапі визначення цілей), розроблення методики оцінювання рівня обороноздатності держави за визначеними показниками, зіставлення отриманих значень з очікуваними, з'ясування причин відхилень у разі виявлення їх у результаті оцінювання, розроблення варіантів корегування процесу підготовки держави до оборони для наближення реальних значень часткових показників оцінювання рівня обороноздатності держави до очікуваних (у разі потреби й можливості).

Висновки на основі результатів оцінювання і контролю за рівнем обороноздатності держави є підставою для ініціювання діяльності на будь-якому з попередніх етапів стратегічного управління.

Стратегічний контроль направлений на з'ясування того, якою мірою реалізація стратегії сприяє досягненню визначених генеральної мети і часткових цілей. Це принципово відрізняє стратегічний контроль від поточного або оперативного. У центрі уваги стратегічного контролю перебуває не правильність виконання окремих робіт, функцій і операцій, а визначення ступеня досягнення генеральної мети та часткових цілей підготовки держави до оборони.

Ефективне виконання зазначених етапів дозволить забезпечити якісне розроблення та реалізацію положень важливого документа стратегічного планування у сфері підготовки держави до оборони – Стратегії підготовки держави до оборони, що може бути складовою частиною Стратегії воєнної безпеки України.

Загалом стратегічний процес має бути перманентним. За сучасних умов неможливо передбачити все до дрібниць і потім тривалий час діяти відповідно до розробленої стратегії без змін. Природно, що непередбачуваний характер розвитку збройної боротьби, зміни у воєнно-політичній та воєнно-стратегічній обстановці, у відносинах із сусідніми і провідними державами, поява нового озброєння та нових концепцій ведення збройної боротьби можуть спричинити старіння стратегії, тому завдання її удосконалення є постійним. Стратегія

завжди має поєднувати в собі заплановану прогнозну лінію поведінки з урахуванням можливих змін середовища безпеки.

Основні етапи методології визначення головних показників економічної ефективності зовнішньої торгівлі пов'язані зі застосуванням показників виробничої собівартості, валютної виручки нетто від експорту продукції, повної собівартості експорту, імпортової вартості та виручки нетто від імпорту продукції. Відзначимо, що для визначення ефективності імпортової діяльності підприємства доцільно застосовувати наступні показники [16]:

1. Комерційна ефективність імпорту, яка характеризує доцільність проведення підприємством імпортової операції.
2. Ефективність використання імпортової продукції в господарській діяльності підприємства [30].

Факторами, що впливають на ефективність імпорту є: кількість, фактурна вартість, ціна-брутто, рівень витрат імпорту за кордоном та в країні імпортера, курс валюти, вартість залучених для фінансування розрахунків коштів.

Взаємозв'язок головних показників економічної ефективності зовнішньої торгівлі відображає послідовність зовнішньоторговельного обміну від початкової стадії виробництва експортної продукції постачальником до заключної стадії - використання імпортованої продукції замість її вітчизняного виробництва в країні імпортера [20].

Висновок з 1 розділу

Узагальнення теоретичних основ вивчення стратегічного управління імпортом оборонної продукції дозволяє зробити наступні висновки.

Під стратегією сучасні фахівці розуміють модель узагальнення дій, необхідних для досягнення поставлених цілей шляхом координування і розподілу ресурсів фірми, тобто розробка стратегії фірми полягає в розробленні планів досягнення цілей, в якому передбачені можливості фірми.

За результатами аналізу сукупності авторських підходів до визначення сутності та змісту поняття «стратегія імпорту», врахування низки аспекти цієї

діяльності в сфері оборонних закупівель сконструйовано авторську категорію. Стратегію імпорту підприємства в сфері оборонних закупівель визначено як сукупність заходів довгострокового характеру у сфері зовнішньо-торговельної діяльності підприємства з метою підвищення ефективності закупівельної діяльності в сфері оборони для кращого забезпечення обороноздатності країни

Сучасні підходи стратегічного управління, які можна застосувати для розробки стратегії імпорту оборонної продукції передбачають здійснення низки аналітичних процедур щодо цін міжнародних ринків оборонної продукції, її якості, технологічного рівня, організаційних особливостей імпортних операцій в цій сфері.

Підходи класичного характеру до стратегічного планування як у галузі оборони, так і корпоративного менеджменту нині активно застосовуються у сфері національної безпеки і не втрачають своєї актуальності.

Отже, стратегічний процес має бути перманентним. За сучасних умов неможливо передбачити все до дрібниць і потім тривалий час діяти відповідно до розробленої стратегії без змін. Природно, що непередбачуваний характер розвитку збройної боротьби, зміни у воєнно-політичній та воєнно-стратегічній обстановці, у відносинах із сусідніми і провідними державами, поява нового озброєння та нових концепцій ведення збройної боротьби можуть спричинити старіння стратегії, тому завдання її удосконалення є постійним. Стратегія завжди має поєднувати в собі заплановану прогнозну лінію поведінки з урахуванням можливих змін середовища безпеки.

РОЗДІЛ II. СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ІМПОРТНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ В СФЕРІ ЗАКУПІВЕЛЬ ОБОРОННОЇ ПРОДУКЦІЇ

2.1. Сучасні тенденції розвитку міжнародного ринку оборонної продукції

Провідною тенденцією розвитку міжнародного ринку озброєнь можна визначити концентрацію ринкового попиту та пропозиції, що пов'язано з оборонними політиками окремих країн. На ринку можна виокремити 10 найбільших імпортерів основних озброєнь та їх постачальники за 2017–21 рр. (див. таблицю у Додатку 1).

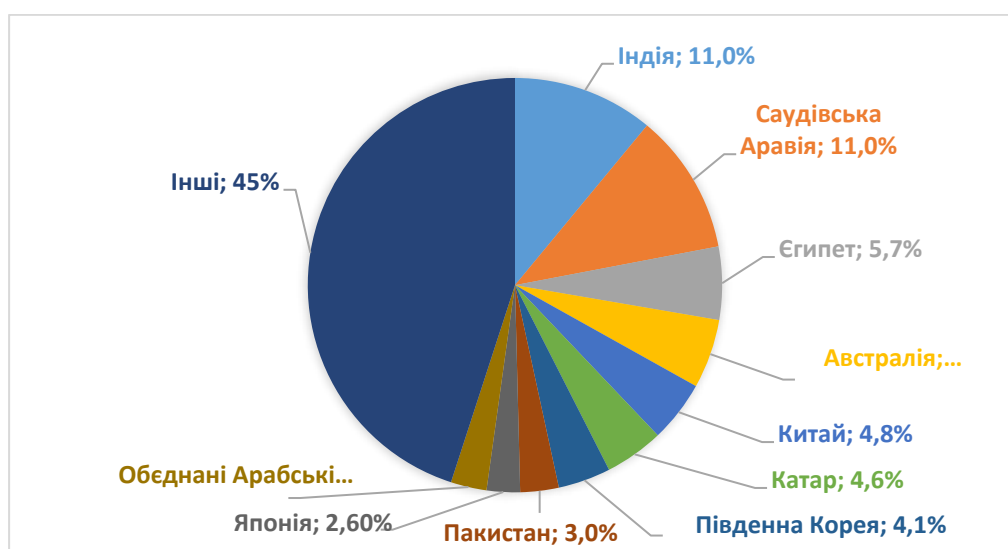


Рис. 2.1. Глобальна частка імпорту основних озброєнь 10 найбільшими імпортерами, 2017–21рр.

Розроблено автором за даними [8]

Обсяг міжнародних поставок основних озброєнь у 2017–2021 роках був на 4,6 % нижчим, ніж у 2012–2016 роках, але на 3,9 % вищим, ніж у 2007–11 роках (див. рис. у Додатку 1.).

Високою концентрацією характеризується пропозиція. Серед найбільших експортерів зброї у 2017–2021 роках були США, Росія, Франція, Китай і Німеччина. П'ятіркою найбільших імпортерів зброї були Індія, Саудівська Аравія, Єгипет, Австралія та Китай (див. таблицю у Додатку 1). Протягом останнього десятиліття спостерігалось збільшення поставок зброї до Європи

(19 %) і на Близький Схід (2,8 %), тоді як спостерігалось зменшення поставок до Америки (-36 %), Африки (-34 %) та Азії та Океанії (-4,7 %).

Провідний аналітичний цент з аналізу світового ринку озброєнь SIPRI визначив 163 країни як імпортери основних озброєнь у 2017–2021 роках. 5 найбільших імпортерів зброї — Індія, Саудівська Аравія, Єгипет, Австралія та Китай — разом отримали 38 % загального світового імпорту зброї в 2017–2021 роках, 10 найкращих отримали 55 % (див. рис. і таблицю). На регіональному рівні, на Азію та Океанію припадало 43 % імпорту зброї у 2017–2021 роках., а потім Серед Схід (32 %), Європа (13 %), Африці (5,8 %) і Америки (5,5 %). Таким чином, однією з сучасних тенденцій розвитку світового ринку озброєнь є регіональна нерівномірність торгових потоків.

РФ була найбільшим постачальником до Африка в 2017–21 рр., і становила 44 % імпорту основної зброї до регіону, а за ним США (17 %), Китай (10 %) і Франції (6,1 %). Загальне падіння імпорту африканської зброї відбулося головним чином через скорочення імпорту з Алжиру і Марокко – два найбільші імпортери зброї в регіоні.

Висококонцентрованим є попит африканських країн – у 2017-21 рр. на Алжир припадає 44 % загального африканського імпорту зброї та 2,6 % загального світового імпорту. Імпорт зброї Алжиром зменшився на 37 % між 2012–16 та 2017–2021 роками. Імпорт зброї регіонального суперника Алжиру Марокко впав на 27 % за той же період. Обидві держави, однак, мають значні незавершені поставки основних озброєнь. Між 2012–16 та 2017–21 рр. імпорт основних озброєнь африканськими штатів скоротилося на 34 %.

На країни Африки на південь від Сахари припадало 2,0 % від загального світового імпорт основних озброєнь у 2017–21 рр. У сукупності їхній імпорт зброї був на 35 % нижче у 2017–2021 роках, ніж у 2012–2016 роках. У 2017–21 в п'ятірці найбільших імпортерів зброї в субрегіон були Ангола, Нігерія, Ефіопія, Малі і Ботсвана.

Нещодавно імпортована зброя зіграла певну роль у поточній збройній конкуренції, конфлікти в трьох із цих держав: Нігерії, Ефіопії та Малі. У 2017–

21рр. кожен із трьох штатів мав диверсифіковану базу постачальників і отримував не більше ніж 49 % їх основної зброї від одного постачальника.

Нігерія отримала основні озброєння від 13 постачальників у 2017–2021 роках. Поставки включало 272 бронетехніки з Китаю, 7 бойових вертольотів з Росія, 3 бойових літаки з Пакистану, 12 легких бойових літаків з Бразилії (через США) та 9 патрульних катерів із Франції.

Ефіопія отримала засоби протиповітряної оборони від Росії та України в перші три роки періоду 2017–21 рр. Поки немає передачі основного озброєння до охопленої війною Ефіопії з цих двох держав були визначені на 2020–2021 рр., відомо, що там відбулися кілька поставок іншими постачальниками періоду, але кількість зброї дуже незначна. Ці поставки зброї включали реактивні системи залпового вогню з Китаю та безпілотні літальних апаратів з Туреччини та невстановленого постачальника.

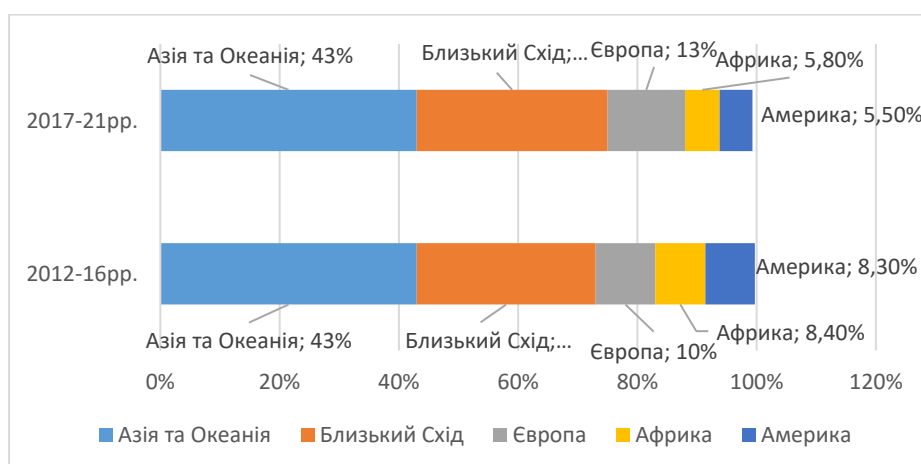


Рис. 2.2. Імпортери основних видів зброї, обсяг поставок (% світової частки)

Розроблено автором за даними [8]

Імпорт зброї державами в Америку скоротився на 36 % між 2012–16 та 2017–21 роками. Це спричинило зниження на 21 % між 2007–11 та 2012–16 роками.

Найбільшими були США і Канада імпортери основних озброєнь в Америки у 2017–2021 рр. Падіння імпорту зброї до Америки було значною мірою завдяки 55 % скорочення озброєнь імпорту південноамериканськими

державами між 2012–16 та 2017–21 роками. В 2017–21 імпорту зброї Пд Американські штати були на нижчому рівні, ніж за будь-який 5-річний період у минулому 50 років. Бразилія та Чилі були найбільшими імпортерами зброї в Південній Америці у 2017–2021 роках, що становить відповідно 37 % та 21 % зброї імпорту в субрегіон. Імпорту зброї в Чилі зріс на 15 % між 2012–2016 та 2017–2021 роками, тоді як у Бразилії знизився на 17 %. Бразилія, однак це єдиний штат у Південній Америці зі значними поставками зброї в очікуванні. Серед них замовлення на понад 1100 броньованих машин, 5 субморської піхоти, 4 фрегати і 31 бойовий літак.

Імпорту зброї державами Азії та Океанії скоротився на 4,7 % між 2012–16 та 2017–21 роками. Це сталося після 25-відсоткового збільшення між 2002–2006 та 2007–2011 рр., і подальше збільшення на 9,3 % між 2007–2011 рр. та 2012–16 рр. Між 2012–16 та 2017–2021 роками імпорту індійської зброї скоротився на 21 %. Незважаючи на це, Індія була найбільшим у світі імпортером основних видів зброї у 2017–2021 роках і становив 11 % загального світового імпорту зброї в цей період. Росія була найбільшим постачальником основних озброєнь до Індії в обох 2012–16 роках і 2017–2021 рр., але імпорту російської зброї в Індію впав на 47 %. Між двома періодами як кілька великих програм російської зброї змотаний. Це в поєднанні з посиленням зусиль Індії щодо диверсифікації база постачальників зброї, означало, що частка Росії в загальному імпорту зброї Індії впав з 69 % до 46 %. Навпаки, імпорту зброї в Індію з Франція зросла більш ніж у десять разів, що зробило її другою за величиною зброєю Індії постачальник у 2017–21 рр.

Імпорту зброї Австралією зріс на 62 % між 2012–16 та 2017–2021 роками, що зробило його четвертим найбільшим імпортером зброї у світі в 2017–2021 роках. США припадало 67 % імпорту основних озброєнь Австралії, а потім Іспанія з 24 %. Найзначнішим імпортом стали 50 бойових літаків і 11 протичовнових літаків США і 3 есмінці Іспанії.

Австралія також має кілька великих замовлень із незавершеними поставками, переважно з Великобританії та США. У 2021 році Австралія

скасувала замовлення до 12 субморських піхотинців із Франції, оскільки вона розширила співпрацю з Великобританією у сфері безпеки і США (AUKUS), спрямовані переважно проти Китаю. У складі АУКУС Угодою Великобританія і США запропонували поставити 8 атомних підводних підводних лодок морської піхоти до Австралії. Якщо запропоновану угоду буде погоджено, поставки, ймовірно, може початися в 2030-х або навіть у 2040-х роках.

У 2017-2021 роках на Східну Азію припадало 12 % світового імпорту основних озброєнь. Імпорт зброї державами Східної Азії зріс на 20 % у період з 2012 по 2016 роки. 2017–2021 рр., що відображає зростання напруженості в субрегіоні. З 6 штатів у Східній Азії 3 (Китай, Південна Корея та Японія) увійшли до 10 найбільших імпортерів зброї у 2017-2021 рр., незважаючи на те, що всі 3 країни мають збройову промисловість, яка може виробляти місцеві зразки, що задовольняють більшу частину або навіть більшість їхніх потреб для основної зброї. Китайський імпорт зброї залишався стабільним у 2012–16 роках і 2017–21 рр. і в основному походили з Росії в обидва періоди. Як би там не було, Китай імпорт зброї, ймовірно, скоротиться в найближчі кілька років, як і його промисловість тепер здатний виробляти більшість видів основної зброї. Імпорт зброї Пд Корея та Японія значно зросли (на 71 % і 152 %). відповідно) і складався з передового озброєння, такого як бойові літаки F-35 і системи ППО великої дальності. Імпорт зброї Тайванем скоротився на 68 %, але планується суттєве зростання в найближчі роки. США були основним постачальником для всіх трьох штатів у 2017–2021 роках.

У 2017–2021 роках імпорт зброї європейськими державами був на 19 % вищим, ніж у 2012–16. На США припадало 54 % імпорту зброї регіону 2017–2021, Росія – 7,9 % та Німеччина – 6,2 %. Зростання в Європі попит на імпорт основних озброєнь принаймні частково підвищився різким погіршенням відносин між більшістю європейських держав і Росія. Тоді як деякі більші європейські держави можуть звернутися до своєї національної зброї галузей промисловості, щоб задовольнити більшість їхніх потреб, для багатьох держав регіону імпорт є основним джерелом основних видів озброєнь.

Трьома найбільшими імпортерами основних озброєнь у Європі в 2017-2021 роках були Великобританія, Норвегія та Нідерланди. Великобританія збільшила імпорт зброї на 74 % між 2012–16 та 2017–2021 роками, був 12-м за величиною зброєю глобальний імпортер у 2017–21 рр. Імпорт зброї Норвегією зріс на 343 % у той час як у Нідерландах зріс на 116 %, що зробило їх першими 16 і 19 найбільші імпортери зброї відповідно. Ці три стани імпортував загалом 71 бойовий літак F-35 із США в 2017–2021 роках, що припадала основна частина відповідного імпорту зброї в цей період. Інший Очікується також, що європейські країни значно збільшать імпорт зброї в найближче десятиліття на основі останніх замовлень на основні види зброї. Для Наприклад, у 2020–2021 роках Фінляндія (64), Швейцарія (36) і Польща (32) замовили загалом 132 F-35, а Німеччина замовила 5 протичовнових літаків P-8A; все це буде поставлено США.

Незважаючи на початок російської агресії проти України у 2017–2021 рр., її імпорт зброї залишався на дуже низькому рівні у досліджуваній період.

Імпорт зброї країнами Близького Сходу був на 2,8 % вищим у 2017–2021 роках ніж у 2012–2016 роках. Це сталося після 86-відсоткового зростання в 2007–2011 роках та 2012–16 рр. Чотири з 10 найбільших держав-імпортерів зброї у 2017–2021 роках перебувають у Близький Схід: Саудівська Аравія, Єгипет, Катар і ОАЕ. Загалом 53 % імпорту зброї державами регіону припадає на США, тоді як 12 % походили з Франції та 11% з Росії.

Саудівська Аравія збільшила імпорт зброї на 27 % у період з 2012 по 2016 рік та 2017–21 рр. На нього припало 11 % загального світового імпорту зброї, тобто другий за величиною імпортер зброї у світі після Індії. США становив 82 % імпорту зброї Саудівською Аравією в 2017–2021 роках. Зброя США Поставки включали 97 бойових літаків F-15SA, типу, який використовує Саудівська Аравія у триваючій війні в Ємені та 8 систем ППО Patriot, використовуваного типу проти ракет, випущених повстанцями-хуситами в Ємені. Поставляли також США тисячі керованих бомб, хоча подальші поставки таких бомб були як повідомляється, у 2021 році адміністрація президента Джо

Байдена призупинила.

Імпорт зброї Катаром зріс на 227 % між 2012-16 та 2017-21 роками, піднявши його з 22-го найбільшого імпортера зброї на 6-е.

Для широкомасштабного розширення своїх збройних сил Катар звернувся до кількох головних світових постачальників зброї. У 2017–2021 роках Катар отримав 46 % зброя імпортується з США і 36 % з Франції. Катар має великі очікуються поставки основних озброєнь із США, Франції, Італії та Великобританії.

У 2017–2021 роках Кувейт не входив до топ-25 імпортерів зброї. Ймовірно, буде бути серед цієї групи в наступні роки, однак, оскільки у нього заплановані поставки на 2021–2023 рр. для 28 бойових літаків і 109 танків від США і 26 бойових літак з Італії.

Імпорт зброї Іраном був на дуже низькому рівні в 2017-21 роках. Хоча Організація Об'єднаних Націй скасувала десятирічне ембарго на постачання зброї Ірану в 2020 році немає публічних доказів того, що Іран отримав або замовив значні обсяги основні озброєння з-за кордону.

У 2017–2021 роках Єгипет був третім найбільшим імпортером зброї у світі. Його озброєння імпорт становив 5,7 % світового загального обсягу і становив 73 % вище, ніж у 2012–2016 роках. США, які надають військову допомогу в Єгипет з 1978 року був найбільшим постачальником зброї до Єгипту за кожні п'ять років період між 1977 і 2016 роками. Однак імпорт зброї зі США впав на 70 % між 2012–16 та 2017–2021 роками. США враховано тільки 6,5 % імпорту єгипетської зброї у 2017–2021 роках, що робить його п'ятим за величиною постачальник основних озброєнь до Єгипту.

Єгипет активізував зусилля з диверсифікації бази постачальників зброї. В У 2017–2021 роках на Росію припадав 41 % єгипетського імпорту зброї Францією (21 %), Італією (15 %) і Німеччиною (11 %).

Ізраїльський імпорт зброї зріс на 19 % між 2012–16 та 2017–2021 роками. На США припадало 92 % ізраїльського імпорту зброї у 2017–2021 роках, що включав 31 бойовий літак F-35 і тисячі поставлених керованих бомб як

військову допомогу. F-35, найдосконаліший бойовий літак Ізраїлю, з тих пір 2018 р. використовувався для нанесення авіаударів по цілях у Газі, Лівані та Сирії. Це також широко вважається ключовим компонентом спроможності Ізраїлю атакувати цілі в Ірані. Ізраїль має намір імпортувати зброю 17 F-35 і 2 літаки-заправники із США та 4 підводні човни з Німеччини.

Так, у 2021 100 найбільших компаній галузі році досягли показника 592 мільярдів доларів США, що на 1,9 % більше порівняно з 2020 роком. Проте темпи зростання у 2020-21 роках були вищими, ніж у 2019-20 роках (1,1 %), вони все ж були нижчими за середній показник за 4 роки до пандемії Covid-19 (3,7 %). Левова частка все ж припадає на США. Американські виробники озброєнь забезпечують добру половину світових продажів. Вони очолюють список з часу його створення у 2015 році. Однак продажі на північно-американському ринку в 2021 році дещо знизилися» [64].

Кілька країн інвестували кошти у зміцнення своїх оборонних сил, що, як очікується, сприятиме зростанню ринку. Згідно зі Звітом Стокгольмського міжнародного інституту дослідження миру, у 2020 році загальні світові військові витрати зросли до 1981 мільярда доларів США, що на 2,6% більше, ніж у 2019 році.

До п'ятірки країн із найбільшим оборонним бюджетом 2020 році належать США (778 млрд.дол. США), Китай (252 млрд.дол. США), Індія (72,9 млрд.дол. США), росія (61,7 млрд.дол. США) і Великобританія (59,2 млрд.дол. США).

Наступна із сучасних тенденцій – прискорений розвиток сегменту ринку з «military tech», зокрема розвиток сегменту безпілотних літальних апаратів (БПЛА) (див. рис у Додатку 3). Світовий ринок дронів став масово і динамічно розвиватися з 2013 року, коли китайська компанія DJI випустила перший Phantom – просте у використанні коробочне рішення ready-to-fly (див. рис.2.3.). Обсяг світового ринку військових безпілотників оцінювався в 10,25 мільярда доларів США в 2021 році та, за прогнозами, зросте з 11,73 мільярда доларів США в 2022 році до 30,86 мільярда доларів США в 2029 році, демонструючи CAGR 14,82% протягом прогнозованого періоду.

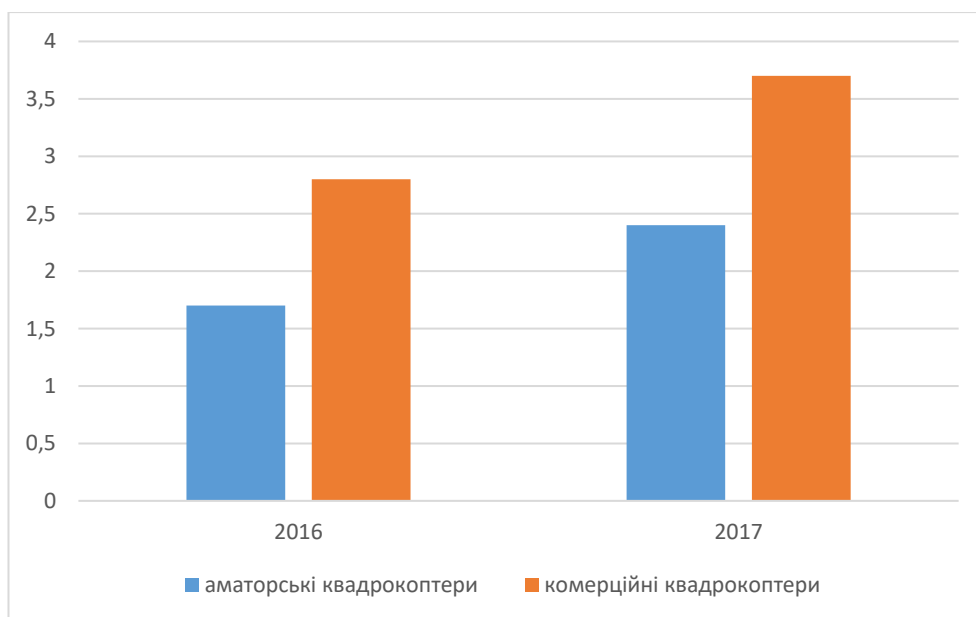


Рис. 2.3. Дохід від продажу БПЛА на міжнародних ринках, \$ млрд
Розроблено автором за даними [62]

Зростаюче використання БПЛА в галузі оборони та безпеки для кількох застосувань, таких як геодезія, картографування, транспортування, бойові операції та моніторинг, підживить попит на військові БПЛА в найближчі роки. Очікується, що зростання оборонних витрат різних країн на закупівлю модернізованих і технологічно просунутих військових дронів/БПЛА для посилення бойових можливостей сприятиме зростанню ринку в усьому світі. Запровадження штучного інтелекту (ШІ) модернізує технології військових безпілотних літальних апаратів шляхом автономного й точного вибору цілей. Водночас у зв'язку з пандемією Covid-19 відбулося певне скорочення оборонного бюджету, таких країнах як США, Індія, Франція та Ізраїль.

За останні рік технологія дронів значно зросла завдяки постійним дослідженням, розробкам та інноваціям, які розширюють її можливості (див. рис. у Додатку 3). Висока вартість передової електроніки та сучасних систем перешкоджає зростанню ринку. БПЛА повністю оснащені високотехнологічними силовими установками, системами авіоніки, передовими технологіями управління польотом, сучасними датчиками та корисним навантаженням. Ці параметри пов'язані зі складним програмним забезпеченням і високоякісними апаратними системами в залежності від

серйозності операцій. Розгортання військових БПЛА має різний портфель продуктів для армії, військово-повітряних сил і флоту, завдяки різним застосування, що також змінює загальну вартість продуктів. Ці фактори збільшують кінцеву ціну на військові безпілотники в усьому світі.

Залежно від кінцевого користувача ринок поділяється на напівавтономні дрони, дрони з дистанційним керуванням і автономні дрони.

Індія, Росія, Китай і Саудівська Аравія протягом останніх кількох років інвестують значні кошти в закупівлю та модернізацію загальної системи оборони. Очікується, що такі фактори підвищать попит на військові безпілотні літальні апарати в найближчі кілька років.

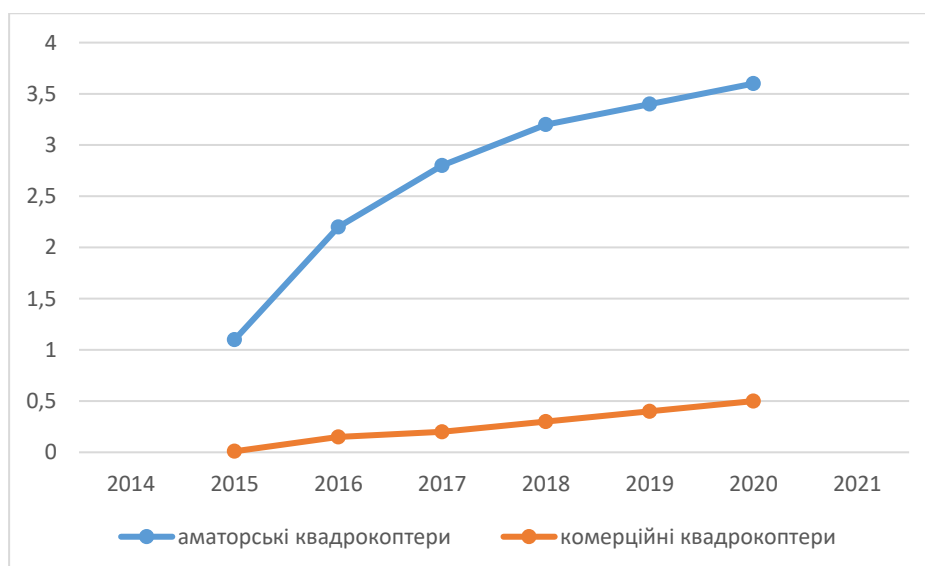


Рис. 2.4. Продаж квадрокоптерів на міжнародних ринках, млн штук
Розроблено автором за даними [62]

Найбільшу частку – тобто близько 70% ринку – продовжує утримувати DJI. У число великих світових виробників також входять французька Parrot, китайська EHang, американська 3DR, гонконгська Yuneec [62].

В останні декілька років ніша щорічно приростає на 50-70%. За минулий рік в Україні було продано близько 12 000 дронів. Точно оцінити обсяг ринку у грошовому вираженні дуже складно. З 2014 року активно стали використовувати БПЛА й силові структури.

Україна може стати першою країною у світі за розвитком military-tech, які

вже виявляють її переваги упродовж протистоянні російській агресії. Приклад українського опору спонукає інші країни до активних дій в цій сфері. Європейські країни дедалі активніше зацікавлені у використанні штучного інтелекту та інших сучасних технологій у межах армійських структур. Міністерство оборони США заклало у бюджет \$874 млн на розробку технологій ШІ, що на 33 мільйони більше, ніж минулого року [4].

2.2. Аналіз бізнес середовища діяльності з імпорту оборонної продукції в Україні

Стратегічне управління імпортною діяльністю в сфері закупівель оборонної продукції зумовлене її включенням у загально національну стратегію національної безпеки. Відповідно необхідно враховувати це як потужний фактор, який формує бізнес середовище такої імпортової діяльності.

Класичні підходи до стратегічного планування активно застосовуються у сфері національної безпеки і не втрачають своєї актуальності. Ураховуючи те, що система підготовки держави до оборони розглядається як складна цілеспрямована соціальна система, що складається із цілеспрямованих елементів, ефективність управління підготовкою держави до оборони визначатиметься її здатністю якнайповніше використовувати потенціал добровільної праці, інтелекту та мотивів поведінки широкого кола суб'єктів:

- управлінців усіх рівнів, що керують структурними підрозділами системи управління підготовкою держави до оборони;
- підприємців, що управляють економічною діяльністю суб'єктів недержавної форми власності;
- громадян, в інтересах яких функціонує система підготовки держави до оборони і які одночасно є її елементами.

Обґрунтування стратегічних рішень потребує проведення стратегічного аналізу бізнес-середовища здійснення імпортних операцій в сфері оборонного імпорту. Визначимо вагу факторів бізнес-середовища (див. табл.2.1)

Таблиця 2.1

Вагові коефіцієнти впливу факторів макромаркетингового середовища

№	Фактори	Коефіцієнт вагомості
1.	Політико-правові	30%
2.	Економічні	35%
3	Науково-технічні	30%
4	Природні	5%
Разом		100%

Джерело: складено автором.

Для проведення стратегічного аналізу попередньо узагальнимо перелік політико-правових факторів у таблиці (див. табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Попередня таблиця політико-правових факторів бізнес-середовища на українському сегменті міжнародного ринку

№	Фактор	Класифікація фактору	Загроза/Можливість для підприємства імпортера
1.	Геополітичні проблеми України – повномасштабна російська агресія	Попит	Можливість
2.	Вільний рух товарів із України до ЄС.	Пропозиція	Можливість
3.	Складна система сертифікації оборонної продукції	Пропозиція	Загроза
4.	Жорсткі регуляторні вимоги до імпорту	Пропозиція	Загроза

Джерело: складено автором.

Серед чинників політико-правового середовища перед усім необхідно виокремити довгострокової дії - політичні рішення відповідно до взятого Україною курсу на євроатлантичну інтеграцію та запровадження кращих європейських практик управління силами оборони. Урядом схвалено Стратегію інтегрованого управління кордонами на період до 2025 року та план її реалізації на перші три роки. Планом передбачено впровадження інтегрованого управління кордонами, що є одним з головних пріоритетів реалізації державної політики у сфері охорони державного кордону, яка передбачає розробку та реалізацію заходів її матеріального забезпечення. Процес матеріального забезпечення ДПСУ здійснюється з урахуванням основних характеристик та змісту процесу оборонного планування у державах-членах Організації Північноатлантичного договору (НАТО) та вимог законодавства України і

передбачає визначення пріоритетів і напрямів розвитку сил оборони, визначення вимог до спроможностей, розподіл спроможностей за складовими сил оборони та визначення завдань розвитку, імплементацію завдань розвитку, оцінку результатів. Захист цілісності території країни є основним завданням Державної прикордонної служби України (ДПСУ). Реагуючи на об'єктивні зміни середовища безпеки навколо України, з метою визначення і реалізації пріоритетів державної політики національної безпеки, а також реформ, передбачених Угодою про асоціацію між Україною та ЄС, Стратегією сталого розвитку «Україна -2020», Президент України указом від 26 травня 2015 р. № 287/2015 увів у дію рішення Ради національної безпеки і оборони України від 6 травня 2015 р. «Про Стратегію національної безпеки України». Указом Президента України від 14 вересня 2020 р. № 392 було затверджено Стратегію національної безпеки України «Безпека людини – безпека країни», яка визначає пріоритети національних інтересів України та забезпечення національної безпеки, цілі та основні напрями державної політики у сфері національної безпеки, поточні та прогнозовані загрози національній безпеці та національним інтересам України, основні напрями зовнішньополітичної та внутрішньополітичної діяльності держави для забезпечення її національних інтересів та безпеки, завдання реформування й розвитку сектору безпеки і оборони [33].

Таким чином, визначено політичні орієнтири у безпековій сфері на довгостроковий період, висвітлено систему офіційних поглядів на роль та місце України в сучасному світі. Досягнення означених цілей, як і реалізація відповідних завдань, відбувається у процесі імплементації Стратегії. Його результативність залежить від багатьох чинників, серед яких наявність політичної волі, поширення необхідної інформації, ефективність організаційного, правового та ресурсного забезпечення, налагодження стратегічних комунікацій та міжвідомчої взаємодії тощо.

Прийняття таких стратегічних рішень означає не лише початок нового етапу розвитку держави з урахуванням змін безпекового середовища, а й нового

циклу планування у всіх сферах економічної діяльності пов'язаних з національною безпекою.

Серед іншого, чинною Стратегією національної безпеки України передбачено розроблення 15 документів, які визначатимуть шляхи та інструменти її реалізації. Такий масштабний процес планування відбувається в Україні вперше. Під час його організації мали місце певні проблеми, аналіз яких дозволить, зокрема, виявити вади у профільному законодавстві України та сформулювати пропозиції щодо їх усунення.

При до класичному концептуальному підході стратегічні документи мають визначити бажану модель розвитку держави, що гарантує збереження її державного суверенітету, територіальної цілісності, повагу до прав і свобод людини, сприяє економічному та культурному процвітання нації, міжнародному співробітництву тощо [59].

Так на основі проведеного аналізу глобального безпекового середовища і ситуації в країні та із застосуванням різних методів прогнозування визначають довгострокові цілі розвитку, способи їх досягнення, необхідні ресурси.

У новій Стратегії одним із пріоритетних напрямів державної політики національної безпеки України визначено підвищення обороноздатності держави та сформульовано основні завдання у цій сфері. Варто зазначити, що в попередні роки в українській практиці при забезпеченні обороноздатності держави найбільшою проблемою завжди була реалізація поставлених завдань, а серцевиною проблеми – недостатньо ефективний процес управління підготовкою держави до оборони.

Сучасні дослідження проблем обороноздатності проводяться за дедалі вужчими напрямками з більш глибокою деталізацією та урахуванням широкого спектра чинників і умов. Але частіше проблеми обороноздатності держави розглядаються без належної уваги до організації процесу управління підготовкою держави до оборони, що неминуче призводить до виникнення низки проблем, пов'язаних із необхідністю визначення пріоритетних напрямів підготовки держави до оборони в конкретний момент часу, неможливістю

оцінити результативність окремих її складників наявними методиками і, як наслідок, появою «білих плям», які стають очевидними в умовах кризових ситуацій. Саме тому дослідження проблем управління підготовкою держави до оборони вимагають застосування комплексного (системного) підходу для ретельного врахування важливих взаємозв'язків між окремими її складниками.

Дійсно, держава є однією із вершин трикутника людина (громадянин) – суспільство – держава. Системоутворюючими елементами держави є громадяни, і вона діє в їхніх інтересах. Держава як інститут створюється для реалізації певних функцій, які кожен громадянин поодиночку і виконати не в змозі. Разом з реалізацією функцій соціального, економічного, політичного та іншого характеру держава виконує функції забезпечення громадського порядку, національної безпеки й оборони держави. З цією метою створюється спеціальна система – організаційні структури, органи, установи, організації (елементи сектору безпеки і оборони), які у своїй сукупності формують і реалізують воєнну політику. Саме держава, діючи в інтересах суспільства та громадян, визначає необхідний рівень підтримування обороноздатності, виділяє ресурси на оборону, визначає напрями воєнного будівництва. При цьому держава, її спеціальні інституції, суспільство та громадяни мають власні цілі й інтереси у процесі воєнного будівництва, які можуть збігатися або загострюватися на етапах визначення генеральної мети і часткових цілей підготовки держави до оборони та ухвалення рішення про розподіл ресурсів. Відповідно систему підготовки держави до оборони можна розглядати як цілеспрямовану соціальну систему, яка складається з окремих цілеспрямованих елементів. Продуктом діяльності системи підготовки держави до оборони є стан обороноздатності держави, генеральною метою – досягнення необхідного рівня обороноздатності.

Складовою сектору безпеки і оборони є ДПСУ. Огляд спроможностей за функціональними групами спроможностей в ДПСУ передбачає визначення (уточнення) переліків наявних та необхідних спроможностей, формування переліку критичних спроможностей, розроблення Каталогу спроможностей

ДПСУ та функціональних груп спроможностей з визначенням розподілу відповідальності за їх підтримання та планування розвитку.

Вітчизняними фахівцями Братко А., Софіян Д., Ковальчук О. здійснено стратегічний аналіз сильних та слабких сторін, можливостей та загроз (SWOT) для визначення напрямків подальшого розвитку ДПСУ (див. Додаток 5). У вигляді SWOT – аналізу проведено оцінку сильних та слабких сторін ДПСУ в умовах повсякденної діяльності, в умовах ускладнення обстановки та в умовах воєнного характеру, можливостей та загроз і обґрунтовано напрямки подальшого розвитку ДПСУ для забезпечення ефективного застосування прикордонного відомства в принципово нових умовах. Аналіз є науково-методичною основою, який в подальшому може бути використаний під час надання пропозицій щодо визначення основних напрямів діяльності та подальшого розвитку Державної прикордонної служби України, а також враховано під час надання пропозицій щодо змісту проекту Стратегії громадської безпеки та цивільного захисту України (див. Додаток 4). Результати аналізу свідчать, що посилення спроможностей вимагає розробки відповідних стратегічних рішень щодо модернізації матеріального забезпечення. Одним з напрямів посилення спроможностей сектору безпеки і оборони є використання можливостей military-tech на основі ІТ-рішень.

Особливої уваги при аналізі бізнес-середовища потребує оцінка регуляторного середовища імпортової діяльності. За умов початку російської агресії відбулися певні зміни у регулюванні імпорту оборонної продукції, так у вересні 2014 року запроваджено регуляторні норми, що звільняють від оподаткування митом та ПДВ ввезення продукції оборонного призначення. Згідно із Законом № 1658-VII на період проведення АТО та запровадження воєнного стану звільняються від оподаткування ПДВ операції з ввезення на митну територію України та постачання на митній території України продукції оборонного призначення за визначеними товарними позиціями [26]. Закон № 1657-VII звільняє ввезення на митну територію України продукції оборонного призначення за тими ж товарними позиціями від оподаткування

митом [26]. Проте, законами не передбачено, що звільняються від оподаткування лише товари, ввезені для задоволення потреб силових структур. У лютому 2023 р. запроваджено звільнення від оподаткування ПДВ операції з ввезення на митну територію України безпілотників, оптичних та коліimatorних прицілів, приладів нічного бачення, тепловізорів, рацій (крім імпорту з території держави-агресора). Пільгові умови діятимуть у період дії воєнного стану, але не більше ніж до 1 січня 24 року [51]. Водночас потреби сил оборони потребують ширшого перегляду норм регуляторної практики.

Узагальнимо аналіз факторів та визначимо можливості для здійснення ефективної імпортової діяльності на українському ринку у таблиці (див.табл.2.3)

Таблиця 2.3

Підсумкова таблиця політико-правових факторів бізнес-середовища на українському сегменті міжнародного ринку

№	Фактор	Експертна оцінка значущості фактору (1-10 балів)	Варіант вирішення проблеми або реалізація можливості
1.	Геополітичні проблеми України – повномасштабна агресія росії	6	Розвиток бізнесу та підвищення ефективності імпортової діяльності
2.	Вільний рух товарів із України до ЄС.	7	Очікується позитивна динаміка розвитку галузі
3.	Складна система сертифікації оборонної продукції	7	Удосконалення регуляторного середовища
4.	Жорсткі регуляторні вимоги до імпорту	6	Удосконалення регуляторного середовища

Джерело: складено автором.

Для проведення стратегічного аналізу попередньо узагальнимо економічні фактори бізнес-середовища у таблиці (див. табл. 2.4).

З 2014 року Україна бореться з повномасштабним вторгненням на сході країни, використовуючи свої запаси переважно радянської зброї. Проте в 2017–2021 роках його імпорт основних видів зброї залишався дуже обмеженим і становив лише 0,1 % від загального світового імпорту зброї.

Таблиця 2.4

Попередня таблиця економічних факторів бізнес-середовища на українському сегменті міжнародного ринку

№	Фактор	Класифікація фактору	Загроза/ Можливість для підприємства імпортера
1.	Зростання оборонних витрат держави	Попит	Можливість
2.	Зростання міжнародної військової допомоги	Пропозиція	Загроза
3.	Зростання попиту на ремонт та обслуговування оборонної продукції в середині країни	Попит	Можливість
4.	Зростання частки оборонної вітчизняної продукції на ринку	Пропозиція	Загроза
5.	Зростання частки імпорту оборонної продукції	Пропозиція	Загроза

Джерело: складено автором.

Поставки зброї в Україну загалом мали більше політичне, ніж військове значення, яке набувало ваги в міру того, як напруженість між Росією та Україною загострилася наприкінці 2021 року. У 2017–21 роках найбільшим військовим ударом стала поставка Туреччиною 12 озброєних безпілотних літальних апаратів. Чехія була основним постачальником зброї в Україну в 2017–2021 роках, на неї припадало 41% загального імпорту української зброї та доставку 87 одиниць бронетехніки та 56 одиниць артилерії.

Сполучені Штати були другим за величиною постачальником 31%. Поставки США в якості допомоги включали 540 легких протитанкових ракет. Франція, Литва, Польща та Туреччина були лише Україною інші постачальники основних озброєнь.

Низький рівень поставок зброї в Україну в 2017–2021 роках частково пояснюється її обмеженими фінансовими ресурсами та тим, що вона має власні потужності з виробництва озброєнь і великий наявний арсенал основної зброї. Крім того, до лютого 2022 року декілька з найбільших держав-експортерів зброї обмежували експорт зброї в Україну через побоювання, що такі передачі можуть сприяти ескалації конфлікту.

Одна із основних задач розвідувальних безпілотників на війні – корегуван-

ня артилерійського вогню, що дозволяє наносити ураження з високою точністю.

У 2023 році Міністерство оборони планує витратити на придбання безпілотників різних типів застосування (повітряні, наземні, надводні, підводні) 20 млрд грн. Це БПЛА різних типів. Це, зокрема, і українські зразки, які вже прийняли на озброєння за останні пів року. На даний час підприємствами України ведуться активні роботи по створенню нових зразків та вдосконаленню існуючих безпілотних авіаційних комплексів (далі – БпАК). Характерною особливістю розвитку вітчизняних БпАК є те, що в період 2014 – 2017 років основні зусилля виробників були направлені на створення БпАК, які побудовані за літаковою аеродинамічною схемою, переважна більшість з яких – розвідувальні БпАК I класу — «Легкі» міні (тактичні поля бою) БПЛА, що мають злітну масу від 2 до 15 кг, радіус дії більше 5 км.

В 2016 – 2018 роках проведено низку визначальних відомчих випробувань БпАК за результатами яких 15 розвідувальних БпАК допущені до експлуатації в ЗС України. Станом на початок 2020 року, БпАК — «А1-СМФурія», — «Spektator-M 1», — «FlyEye» прийняті на озброєння Збройних сил України. Ряд виробників, в рамках виконання дослідно-конструкторських робіт зі створення БпАК, здійснюють підготовку до проведення льотно-конструкторських випробувань (БпАК — «ПД-1», — «ACS-3»). Розробники БпАК — «Лелека-100» та — «Sparrow» провели попередні випробування та повідомили про готовність до проведення державних випробувань [19].

Вітчизняні виробники, які досягли успіху в розробці та виробництві розвідувальних БпАК для потреб Збройних сил України акцентують свою увагу на розробці ударних БпАК — «камікадзе» з бойовою частиною термобаричної, осколково-фугасної та кумулятивної дії.

У зв'язку з цим виникає потреба у визначенні необхідної кількості ударних БПЛА для проведення випробувань. Показником надійності по суті одноразових БПЛА є імовірність безвідмовної роботи за проміжок часу t . Це імовірність того, що при певних умовах експлуатації в межах заданого проміжку часу роботи відмова не виникне.

Імовірність безвідмовної роботи безпілотного літального апарату $p(t)$ за проміжок часу t можна розрахувати на основі показників надійності елементів, що складають БПЛА, або на основі статистичної обробки результатів випробувань великої кількості виробів даного типу. Помилка розрахунків (при статистичній обробці результатів випробувань значеної кількості БПЛА) тим менша, чим більша кількість виробів, що випробовуються. Згідно рекомендацій ДСТУ 3004 довірчу вірогідність q рекомендується вибирати з ряду: 0,8; 0,9; 0,95; 0,98; 0,99.

Враховуючи дані рекомендації, для отримання вірогідності безвідмовної роботи $P(t)=0,9$ мінімальна кількість виробів повинна складати 10 одиниць, за умови врахування можливості відмов виробів під час проведення випробувань. При відмові більше одного виробу загальна кількість БПЛА збільшується на таку кількість, яка при завершенні випробувань дасть можливість розрахувати вірогідність безвідмовної роботи та отримати показник не менше 0,9.

Кількість БПЛА залучених на випробування збільшується відповідно до кількості відмов. Для довірчої вірогідності 0,9 при загальній кількості виробів 10 одиниць при виникненні однієї відмови імовірність безвідмовної роботи складає 0,9, що не потребує збільшення загальної кількості БПЛА, але при виникненні двох і більше відмов загальну кількість БПЛА потрібно збільшувати з розрахунку по 10 виробів на кожну відмову, для отримання імовірності безвідмовної роботи не менше 0,9 [19]. Збільшення загальної кількості виробів зменшить значення похибки розрахунку імовірності безвідмовної роботи виробів, але з погляду техніко-економічних вимог – це економічно не вигідно.

Тому пропонується інший варіант вирішення порушеного питання, а саме зменшення нижньої межі довірчої вірогідності до 0,8 для зменшення кількості виробів залучених на випробування та кількості резервних виробів. Але при цьому зменшується значення імовірності безвідмовної роботи виробів до 0,8.

Отже, для довірчої вірогідності 0,8 при загальній кількості виробів 10 одиниць при виникненні від однієї до двох відмов імовірність безвідмовної роботи складає 0,9-0,8, що не потребує збільшення загальної кількості виробів,

але при виникненні трьох і більше відмов загальну кількість виробів потрібно збільшувати з розрахунку по 5 виробів на кожну відмову, для отримання імовірності безвідмовної роботи не менше 0,8.

Таким чином зменшення довірчої вірогідності до 0,8 дозволить зменшити кількість резервних виробів вдвічі у порівнянні із їхньою кількістю для довірчої вірогідності 0,9.

Проте потреби посилення обороноздатності країни та спроможності сил оборони актуалізують проблематику активізації імпортової діяльності на міжнародному ринку високотехнологічної оборонної продукції, зокрема імпорту БпЛК.

Узагальнимо аналіз економічних факторів та визначимо можливості для здійснення ефективної імпортової діяльності на українському ринку у таблиці (див.табл. 2.5).

Для проведення стратегічного аналізу бізнес-середовища імпортової діяльності з поставок високотехнологічної оборонної продукції попередньо узагальнимо перелік науково-технічних факторів у таблиці (див.табл. 2.6)

Таблиця 2.5

Підсумкова таблиця економічних факторів бізнес-середовища на українському сегменті міжнародного ринку

№	Фактор	Експертна оцінка значущості фактору (1-10 балів)	Варіант вирішення проблеми або реалізація можливості
1.	Зростання оборонних витрат держави	8	Розвиток бізнесу та зростання його ефективності
2.	Зростання міжнародної військової допомоги	6	Представлення продукції різних цінових сегментів
3.	Зростання попиту на ремонт та обслуговування оборонної продукції в середині країни	7	Розвиток бізнесу та зростання його ефективності
4.	Зростання частки оборонної вітчизняної продукції на ринку	7	Диверсифікація асортименту
5.	Зростання частки імпорту оборонної продукції	7	Обізнаність споживача про можливості продукції
6	Обмеженість українського виробництва оборонної продукції	6	Підвищення попиту на оборонні товари

Джерело: складено автором.

Таблиця 2.6

**Попередня таблиця науково-технічних факторів бізнес-середовища
на українському сегменті міжнародного ринку**

№	Фактор	Класифікація фактору	Загроза/Можливість
1.	Розвинене транспортне сполучення	Пропозиція	Можливість
2.	Складний процес транспортування продукції	Пропозиція	Загроза
3.	Наявність підготовлених фахівці IT спеціальностей	Попит	Можливість
4.	Користувацький інтерфейс керування дронами	Попит	Можливість
5.	Відсутність взаємозамінності комплектуючих між різними виробниками дронів.	Попит	Загроза

Джерело: складено автором.

У період воєнного стану питанням застосування безпілотних літальних апаратів в Україні у різних сферах діяльності, у тому числі і військовій займалося багато вітчизняних та зарубіжних вчених. Серед переданих на озброєння наших військових зразків зброї є такі безпілотні авіаційні комплекси вітчизняного виробництва, як “Лелека-100”, А1-СМ “Фурія”, Windhover, PD-2, ACS-3. Таким чином, використання розвідувальних та ударних БПЛА набуло широкого розмаху у війні з РФ. Як пояснюють військові, невеликі розвідувальні дрони стали їхніми “очима”, але “живуть” вони на фронті недовго. Тому військові підрозділи аеророзвідки потребують безперервного постачання такими засобами (див.табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Загальна кількість авіації та БПЛА (станом на лютий 2023 р.)

Тип	Отримано	Трофеї	Всього
гелікоптерів	45/63+	—	45/63+
літаків	19/31	—	19/31
загалом БПЛА	5474/5738+	82	5556/5820+
багатоцільовий/розвідувальний БПЛА	2366/2630+	79	2445/2709+
баражуючий боєприпас	3050+	3	3053+
ударний БПЛА	58+	—	58+
<u>Phoenix Ghost</u>	1500+	—	1500+

<u>Switchblade</u>	700+	—	700+
Autel EVO	350	—	350
DefendTex D40	300	—	300
<u>Warmate</u>	108+	—	108+
Quantix Recon UAS	100	—	100
<u>Bayraktar TB2</u>	58+	—	58+
Орлан-10	—	51	51
<u>Mi-8/Mi-17</u>	30	—	30

Джерело: [48]

Використання безпілотного літального апарата мультироторного типу дозволяє отримати інформацію для прийняття ефективних рішень ведення бою. Крім того, використання БПЛА під час штурму дозволить в «онлайн» режимі стежити за діями противника і оперативно передавати цю інформацію командирів.

В такому випадку можна застосовувати будь-якого типу БПЛА, в тому числі, які представлені в табл. 2.8.

Сьогодні military-tech в Україні розвивається з великою швидкістю. Проєкти, на реалізацію яких раніше відводили 1,5–2 роки, втілюють у два рази швидше, тобто за 2–3 місяці. Залежно від сфери, у порівнянні із 2014 роком, галузь зросла від 3 до 7 разів [4].

Таблиця 2.8

Технічні характеристики типових БПЛА мультироторного типу

Характеристики БПЛА	DJI Mavic 2 Zoom	Autel EVO II Dual	DJI Mavic 2 Pro	Hubsan Zino 2 Portable	DJI Phantom 4 Pro V2.0	DJI Phantom 4 RTK	Power Vision Power Egg
Ефективні пікселі	12 МП	48 МП	20 МП	12 МП	20 МП	20 МП	14 МП
Кут огляду, град.	83	79	77	80	84	84	95
Вага, г	905	1192	907	929	1375	1391	2100
Максимальна швидкість, км/год.	72	72	72	72	72	58	46
Радіус дій, м	8000	9000	8000	8000	7000	5000	5000
Мах. час польоту, хв.	30	40	31	33	до 30	до 30	до 23

Джерело: складено автором

Поряд з фінансуванням державним коштом розвитку стартапів military-

tech, важливими є механізми мобілізації необхідних фінансових ресурсів волонтерський рухом, використання технологій краудфандингу.

Поряд з проблемою мобілізації достатніх обсягів фінансових ресурсів, проблемою для military-tech стартапів фахівці вважають забюрократизованість процедур імплементації сучасних технологій у сфері оборони: компанія-інноватор у сфері military-tech стикається із значною кількістю перевірок, комісій, випробувань, що збільшує тривалість процесів впровадження цих інновацій. На теперішній час ЗСУ використовують низку інноваційних рішень від вітчизняних технологічних компаній. Наприклад, рушниця для блокування дронів надає український виробник Kvertus. Антидрон-рушниця блокує сигнал приймача, після чого ворожий БПЛА втрачає керування. Інший приклад – електровелосипеди «Елік Атом», які ще називають «бандеробайками», які мають поліпшені технічні характеристики. Характерно, що раніше military-технології на український ринок постачали здебільшого великі гравці на кшталт Boeing та Lockheed Martin, а зараз цю сферу освоюють представники МСБ. Вони демонструють низку конкурентних переваг: задовільна якість продукції при набагато нижчій ціні, ніж у топових компаній. Розвиток military-tech МСБ характеризується підвищеною адаптивністю за умов воєнного часу. Великі підприємства зорієнтовані на довготривалі державні проекти, лавіруванням між завданнями та постійною технічною підтримкою продукту, що знижує інновації та гнучкість – характеристики, що зараз найбільше потрібні [4].

ІТ-рішення мають критичне значення на полі бою – наші військові сильно залежать від технологій, які допомагають успішно виконувати бойові завдання.

Україна – глибоко цифровізована держава, тому надійний захист ІТ-інфраструктури, енергосистем і баз даних є не менш затребуваними, аніж засоби ППО. З'являється все більше проектів у галузі штучного інтелекту, робототехніки, розробки дронів – безпілотники різних модифікацій зараз розробляють і виробляють в Україні дуже активно [32]. Українські фахівці нагромадили значний досвід з використання БПЛА. Українські ІТ-компанії дуже сильні у напрямі кібербезпеки, у нас багато талановитих і, як би сказав,

всесвітньо відомих спеціалістів та ІТ-команд, які займаються цим.

Загалом, можна констатувати, що українські ІТ-компанії мають достатню експертизу, щоб бути корисними й ефективними у воєнному напрямі. Проте їм потрібно адаптуватися до нових реалій і швидко змінювати процеси розробки програмного забезпечення, щоб бути більш орієнтованими на забезпечення військових потреб.

Україні необхідно закупити якісні безпілотні літальні апарати: дронів, "крил" (дронів-камікадзе), ударних безпілотників. Тобто будь-які, які є і які застосовуються на фронті, аж до типів ударних дронів, які на клас вищі від "Байрактара". Також необхідна закупка високоякісної радіоапаратури РЕБ, РЕР, "дрон-ганів", засобів для подавлення ворожих РЕБ та РЕР, апаратури для шифрування радіозв'язку між екіпажами. Адже 90% із необхідних сьогодні на фронті БПЛА – це саме розвідувальні дрони, які збирають та передають всю необхідну інформацію. Адже жоден дрон-камікадзе не замінить якісного удару артилерії. Тому на 90% - дрони є системою розвідки, наведення, коригування ударів і збору інформації про влучання. Це те, що стосується фронту загалом. Для більш локальних військових операцій, де є вуличні бої, в міських локаціях, потрібні маленькі "квадріки", промислові високоякісні дрони.

Але є головні критерії всіх розвідувальних дронів. Вони мають бути стійкими до РЕБ, мати високоякісне "начиння", технічну базу та сертифікацію принаймні в країнах НАТО. Технологічна перевага ЗСУ у БПЛА – це одна з умов стратегічної переваги над ворогом – кращі розвідка, виявлення, точніше наведення, кращий контроль за влучанням.

Водночас БПЛА схожі до витратних матеріалів, розраховані на два-три вильоти, упродовж яких їх або збивають, або пригнічують з допомогою РЕБа, або знешкоджують оператора. Не всі сучасні дрони не мають штучного інтелекту, тому й досі дистанційно керуються оператором. Дрони з бензиновими двигунами мають переваги в дальності польотів, але при цьому їх доволі легко збивають з допомогою ПЗРК. Важко влучити лише в ті безпілотники, які мають більшу висоту польоту – 1,5–2 км. Вони залишають

тепловий слід, на який дуже добре наводиться головка ракети ПЗРК.

Протягом 2023 року Міністерство оборони планує витратити на придбання безпілотників українського і закордонного виробництва 20 мільярдів гривень. Це БПЛА різних типів. Узагальнимо аналіз факторів та визначимо можливості для здійснення ефективної імпортої діяльності на українському ринку у таблиці (див.табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Підсумкова таблиця науково-технічних факторів бізнес-середовища на українському сегменті міжнародного ринку

№	Фактор	Експертна оцінка значущості фактору (1-10 балів)	Варіант вирішення проблеми або реалізація можливості
1.	Розвинене транспортне сполучення	7	Мінімізація транспортних витрат, часу
2.	Складний процес транспортування продукції	8	Забезпечення доставки товару стороною компанії (продавцем) з метою контролю якості
3.	Наявність підготовлених фахівців ІТ спеціальностей	8	Розширення існуючих та створення нових баз підготовки спеціалістів
4.	Користувацький інтерфейс керування дронами	7	Розширення комунікації з виробниками
5.	Відсутність взаємозамінності комплектуючих між різними виробниками дронів.	7	Міжнародна стандартизація елементів

Джерело: складено автором.

Підсумовуючи, можна сказати, що для успішного функціонування у сучасних умовах господарювання є обов'язковим проведення оцінки впливу факторів бізнес-середовища. Проведення даного аналізу допоможе вчасно реагувати на зміну цих факторів, вловлювати тенденції, що створюються у бізнес-середовищі та використовувати їх у своїй діяльності.

Для проведення стратегічного аналізу попередньо узагальнимо перелік природніх факторів у таблиці (див.табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Попередня таблиця природних факторів бізнес-середовища на українському сегменті міжнародного ринку

№	Фактор	Класифікація фактору	Загроза/Можливість
1.	Кліматичні умови відповідають технічним характеристикам імпорту	Попит	Можливість
2.	Зручне географічне положення	Пропозиція	Можливість

Джерело: складено автором

Узагальнимо аналіз факторів та визначимо можливості для здійснення ефективної імпортової діяльності на українському ринку у таблиці (див.табл. 2.11).

Узагальнимо аналіз факторів та визначимо можливості для здійснення ефективної імпортової діяльності на українському ринку у таблиці (див.табл. 2.12).

Таблиця 2.11

Підсумкова таблиця природних факторів бізнес-середовища на українському сегменті міжнародного ринку

№	Фактор	Експертна оцінка значущості фактору (1-10 балів)	Варіант вирішення проблеми або реалізація можливості
1.	Кліматичні умови відповідають технічним характеристикам	8	Розвиток бізнесу та підвищення ефективності імпортової діяльності
2.	Зручне географічне положення	7	Розвиток бізнесу та підвищення ефективності імпортової діяльності

Джерело: складено автором.

Таблиця 2.12

Зведена підсумкова таблиця ринкових загроз бізнес-середовища на українському сегменті міжнародного ринку

№	Фактор	Експертна оцінка значущості фактору	Варіант вирішення проблеми	Фактор попиту чи пропозиції
1.	Складна система сертифікації оборонної продукції	2,1	Удосконалення регуляторного середовища	Пропозиція
2.	Жорсткі регуляторні вимоги до імпорту	1,8	Удосконалення регуляторного середовища	Пропозиція
3.	Зростання частки оборонної вітчизняної продукції на ринку	2,5	Диверсифікація поставок	Попит
4.	Складний процес транспортування продукції	2,5	Забезпечення доставки товару стороною компанії (продавцем) з метою контролю якості	Пропозиція
5.	Зростання міжнародної військової допомоги	2,1	Диверсифікація поставок	Пропозиція
6.	Зростання частки імпорту оборонної продукції	2,5	Диверсифікація поставок	Пропозиція
7.	Відсутність взаємозамінності комплектуючих між різними виробниками дронів.	2,5	Міжнародна стандартизація елементів	Пропозиція
Всього			13,5	

Джерело: складено автором.

Узагальнимо аналіз факторів та визначимо можливості для здійснення ефективної імпортової діяльності на українському ринку у таблиці (див.табл. 2.13).

Таблиця 2.13

Зведена підсумкова таблиця ринкових можливостей бізнес-середовища на українському сегменті міжнародного ринку

№	Фактор	Експертна оцінка значущості фактору з урахуванням вагового коефіцієнту	Варіант реалізації можливості	Фактор попиту чи пропозиції
1.	Геополітичні проблеми України – повномасштабна російська агресія	3	Розвиток бізнесу та підвищення ефективності імпортової діяльності	Пропозиція
2.	Вільний рух товарів із України до ЄС.	2,1	Розвиток бізнесу та підвищення ефективності	Пропозиція

№	Фактор	Експертна оцінка значущості фактору з урахуванням вагового коефіцієнту	Варіант реалізації можливості	Фактор попиту чи пропозиції
			імпоротної діяльності	
3.	Зростання оборонних витрат	3	Розвиток бізнесу та зростання його ефективності	Пропозиція
4.	Зростання попиту на ремонт та обслуговування оборонної продукції в середині країни	2,5	Диверсифікація поставок	Попит
5	Розвинене транспортне сполучення	2,8	Мінімізація транспортних витрат, часу	Пропозиція
6.	Наявність підготовлених фахівців ІТ спеціальностей	2,5	Розширення існуючих та створення нових баз підготовки спеціалістів	Попит
7	Користувацький інтерфейс керування дронами	2,1	Розширення комунікації з виробниками	Попит
8.	Кліматичні умови відповідають технічним характеристикам імпорту	0,5	Розвиток бізнесу та підвищення ефективності імпоротної діяльності	Попит
9.	Зручне географічне положення	0,5	Розвиток бізнесу та підвищення ефективності імпоротної діяльності	Пропозиція
Всього			19	

Джерело: складено автором.

За цією методикою бали підраховуються і робиться висновок про доцільність імпорту. Для здійснення комплексної оцінки ефективності існуючого макромаркетингового середовища, порівняємо сукупне значення впливу загроз та можливостей:

$$\sum \text{загроз} = 13,5 \text{ балів} < \sum \text{можливостей} = 19 \text{ балів}$$

На основі розрахунку можна зробити висновок про сприятливий характер бізнес-середовища та наявність прийнятних перспектив для розвитку імпоротної діяльності.

2.3. Організація імпорту оборонної продукції та оцінка його ефективності

Організація імпортової операції визначається контрактними зобов'язаннями сторін та містить низку процедур, виконання яких супроводжує певний документооборот:

- оформлення товаросупровідних документів у перевізника;
- оформлення спеціальних документів, які визначає система зовнішньоторговельного регулювання;
- митне оформлення;
- здійснення зовнішньоторговельних розрахунків.

Відповідно до оновленого порядку на час воєнного стану Кабінет міністрів спростив процедуру ввезення безпілотників в Україну, пропуск через митний кордон України БПЛА здійснюється за місцем перетину кордону шляхом подання в паперовій або електронній формі декларації особою, що перевозить відповідний товар [29]. Під час ввезення даних дронів більше не вимагатимуть гарантійні листи та не застосовуватимуть нетарифне регулювання – ліцензування і квотування. Сучасні зміни покликані покращити ситуацію із забезпеченням Збройних сил України та інших складових Сил оборони дронами на краще.

На час дії воєнного стану, але не пізніше ніж до 1 січня 2024 року, звільняють від оподаткування ПДВ операції з ввезення на митну територію України:

- оптичних і коліimatorних прицілів (коліimatorів);
- безпілотних літальних апаратів;
- тепловізійних біноклів і монокулярів, приладів нічного бачення;
- прицілів нічного бачення або тепловізійних прицілів.

Імпортна продукція обов'язково має відповідати вимогам норм і стандартів, що діють в Україні. Ця відповідність має підтверджуватися сертифікатом відповідності чи свідоцтвом про визнання відповідності, виданим або визнаним центральним органом виконавчої влади з питань технічного регулювання або акредитованим в установленому порядку органом із сертифікації, який уповноважений на здійснення цієї діяльності в законодавчо

регульованій сфері.

Процедура отримання сертифіката (свідоцтва) складається з таких етапів:

1) Подання підприємством (заявником) заявки до відповідного уповноваженого органу з сертифікації (залежно місцезнаходження заявника та виду продукції, заявку подають різним органам) про видачу сертифіката:

- подачу документації для сертифікації, що додається до заявки;
- розгляд в органі по сертифікації заявки на сертифікацію продукції і аналіз наданої документації;
- ухвалення рішення по заявці з вказівкою схеми (моделі) сертифікації.

2) Лабораторна перевірка та випробування продукції для визначення її характеристик:

- для продукції, що сертифікується, випускається серійно: обстеження виробництва / або атестацію виробництва) / або сертифікацію (оцінку) системи управління якістю виробництва;
- проведення сертифікаційних випробувань зразків продукції;
- відбір і ідентифікацію зразків продукції для проведення сертифікаційних випробувань;
- аналіз отриманих результатів і ухвалення рішення про можливість видачі сертифікату відповідності;

3) Видача заявнику сертифіката відповідності та надання права маркувати продукцію спеціальним знаком відповідності або вмотивована відмова видати сертифікат:

- занесення сертифікованої продукції в реєстр Системи УКРСЕПРО, видачу сертифікату відповідності;
- визнання сертифіката відповідності, що виданий за кордоном;
- технічний нагляд за сертифікованою продукцією.

В Системі УКРСЕПРО сертифікати та їх копії видаються на офіційних бланках, що мають голограму і інші ступені захисту. На даних бланках можуть бути видані сертифікати на продукцію, що не увійшла до "Переліку продукції, що підлягає обов'язковій сертифікації в Україні".

Сертифікація проводиться відповідно до правил, встановлених Держспоживстандартом, причому, для різних видів продукції встановлено свої правила, з урахуванням вимог державних стандартів та особливостей виробництва, випробувань та постачання конкретної продукції.

Держспоживстандарт або визначений в установленому порядку орган із сертифікації, який уповноважений на здійснення цієї діяльності в законодавчо регульованій сфері, включає сертифіковану продукцію до Єдиного реєстру сертифікованої в Україні продукції на основі:

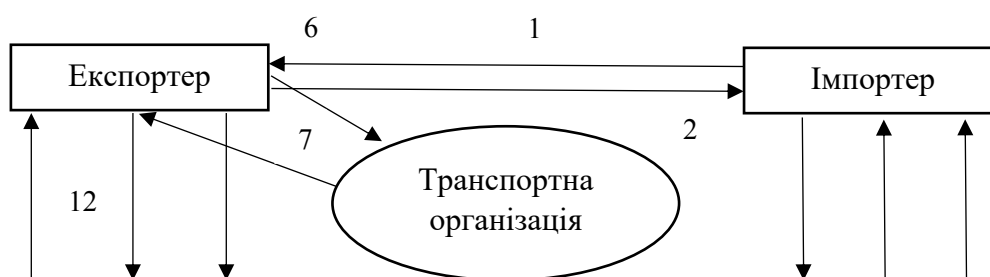
- декларації про відповідність, виданої виробником продукції на кожен партію харчових продуктів, продовольчої сировини, супутніх матеріалів,
- сертифікатів відповідності чи свідоцтв про визнання відповідності.

Таким чином, імпорт в Україні врегульовано значною кількістю законів та підзаконних нормативно-правових документів, особливе місце серед яких становлять державні стандарти на імпорт.

І тільки потім органи митного контролю здійснюють митне оформлення імпортних товарів на підставі зазначеного Єдиного реєстру. Митне оформлення товарів, що ввозять на територію нашої країни та підлягають обов'язковій сертифікації, регулюється Порядком митного оформлення імпортних товарів (продукції), що підлягають обов'язковій сертифікації в Україні.

При імпорті обирають наступну форму проведення розрахунків – документарний акредитив. Під документарним акредитивом розуміють зобов'язання банку-емітента (банку-покупця) виплатити відповідно до вказівок імпортера (наказодавача) вказану в ньому суму (ціну контракту) продавцю (бенефіціару) згідно зі встановленими в акредитиві умовами після того, як документи, вказані в умовах акредитива, будуть представлені банку.

Розрахунки в формі документарного акредитива передбачають наступні дії (рис. 2.5).



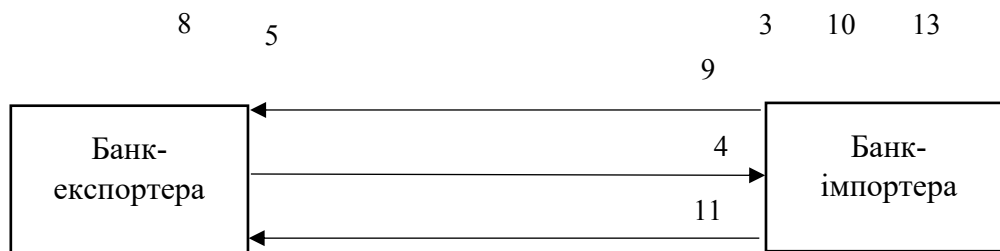


Рис. 2.5. Розрахунки в формі документарного акредитива

Джерело: [20,с.56]

1. Сторони – експортер та імпортер – укладають імпортний контракт, у якому зазначають, що оплата за поставлений товар здійснюватиметься в формі документарного акредитива.
2. Після укладення контракту експортер готує товар до відвантаження, про що повідомляє імпортера, який надає своєму банку-емітенту заяву на відкриття акредитива.
3. Банк, що надає акредитив (банк-емітент), діє на підставі інструкцій імпортера. Після відкриття акредитива, акредитив направляється експортеру, на користь якого відкритий акредитив.
4. одночасно банк-емітент зазвичай відсилає акредитив бенефіціару через обслуговуючий банк, в завдання якого входить авізування, тобто повідомлення експортера про акредитив. Так, банк бенефіціара називається авізуючим банком.
5. Отримавши від авізуючого банку інформацію про відкриття акредитива, бенефіціар перевіряє його на відповідність умовам контракту.
6. Експортер у встановлені терміни відвантажує товару і, отримавши транспортні документи від перевізника (7), подає їх разом з іншими необхідними акредитивом документами в свій банк (8). Банк експортера ретельно перевіряє подані ним документи з тим, щоб упевнитися, що вони відповідають один одному і умов акредитива. Уніфіковані правила встановлюють певні вимоги до документів, які пред'являються і направляються по акредитиву. При підготовці і перевірці документів слід керуватися відповідними статтями Уніфікованих правил.

9. Після того, як всі подані документи перевірені та виявлено відповідність їх один одному і умовам акредитива, документи готуються для відправки банку-емітенту.

10. Отримавши від авізуючого банку документи і переконавшись в їх повній відповідності умовам акредитива, співробітник відділу акредитивів банку-емітента робить їхню оплату, переводить суму платежу банку експортера (11), дебетуючи рахунок імпортера (10).

12. Банк експортера зараховує виручку бенефіціару (12), а імпортер отримує документи (13) [20].

Серед українських торговельних підприємств, які спеціалізуються на поставках БПЛА можна виокремити ТОВ , яке має тривалий досвід Drone.UA імпортних поставок в Україну такої продукції для потреб енергетики та нафтогазової промисловості, а також для здійснення діяльності сферах геодезії і топографії в мирний час. Підприємство задовольняло потреби у зборі даних з використанням безпілотних технологій як представників бізнесу, так і державних органів, які пов'язані з питаннями безпеки. Фірма є національним дистриб'ютором компанії DJI і Parrot, дистриб'ютор програмного забезпечення Drone Deploy і Pix4D на території Східної Європи.

Таким чином, досвід набутий цим суб'єктом господарювання може бути використаний для потреб сил оборони за умови зростіння ролі БПЛА як оборонної продукції.

Для оцінки перспектив диверсифікації поставок такої оборонної продукції фірмою доцільно здійснити техніко-економічне обґрунтування зовнішньоторговельної угоди з постачання електричного безпілотного літального апарату вертикального зльотуу формі гвинтового літака, класу розвідувальний безпілотник з нерухомим крилом Vector німецької компанії Quantum-Systems (див.табл. 2.14.).

Таблиця 2.14

Базові умови імпорту БПЛА, 2022 рік

Найменування умови	Дані
Найменування товару	Безпілотні літальні апарати

Код УКТ ЗЕД	8802 11 00 00
Країна-експортер	Німеччина
Ціна, євро	180 000
Загальна кількість, кг	1
Умови постачання	FCA Київ (Україна)
Курс НБУ на час здійснення платежів	40,3461
Ставка митного тарифу: повна	0 %
Пільгова	0%
ПДВ	20%

Витрати на закупівлю дронів становили: $V = 1 * 180\,000 \text{ €} = 180\,000 \text{ €}$ або 7 262 298 грн. Умови FCA обумовлюють наявність додаткових витрат (табл. 2.15).

Таблиця 2.15

Структура витрат щодо ціни контракту

Витрати	% до ціни контракту
Витрати на транспортування до кордону	5%
Витрати на транспортування після кордону	3,5%
Витрати на страхування	6%
Витрати на навантаження	0,3%
Витрати на розвантаження	2%
Комісійні експедитора	0,50%
Матеріальні витрати імпортера	2,5%
Витрати на оплату праці	5%
Відрахування від ФОП	1,3%
Загальні витрати	26%

Таблиця 2.16

Припущення для розрахунків економічної ефективності імпортової операції з імпорту БПЛА

Вид ЗЕО	Імпорт		
	Умови ЗЕД контракту	євро	грн.
Країна-експортер	Німеччина		
Найменування товару	БПЛА		
Код УКТ ЗЕД	8802 11 00 00		
Кількість товару, кілограми			
Контрактна ціна товару (за кілограм, з врахуванням простої знижки у 4%)		180 000	7 262 298
Базисні умови поставки	FCA Київ (Україна)		
Термін поставки	30 днів		
Валюта ціни	євро		
Валюта платежу	євро		
Курс НБУ на дату платежу	40,3461		
Курс на МВБ на дату платежу	40,3461		

Форма міжнародних розрахунків	Банківський переказ		
Умови (графік) розрахунків	Відстрочка платежу на 30 днів		
<u>Витрати по здійсненню ЗЕО</u>		17 122	690805,93
Транспортні витрати	Після митного кордону	6 300	254 180,43
Витрати на навантаження, розвантаження	Включені до транспортних витрат		
Страхові платежі		10 800	435737,88
Комісійні, брокерські витрати	0		
Ліцензійні витрати	0		
<u>Митні платежі</u>			
Ставка мита	0%		
Ставка акцизного збору	0,0%		
Ставка митного збору	0,0%		
ПДВ	20,0%*	0	0
<u>Інші витрати для виконання ЗЕО</u>		22	887,61
Витрати на отримання ліцензії	не передбачені		
Витрати на отримання інших дозвільних документів			
Витрати на оформлення ЗЕД документації		22	887,61
Ставка податку на прибуток	18,0%		
<u>Умови продажу товару на внутрішньому ринку</u>			
Ціна одиниці товару на внутрішньому ринку		200 000	8 069 220

* Законами 8360 та 8361-д на період воєнного стану імпорту БПЛА звільнили від оподаткування ПДВ

На підставі даних табл. проведемо розрахунок економічної ефективності імпортової операції.

Таблиця 2.17

Розрахунки економічної ефективності імпортової операції з імпорту БПЛА

Показник	євро	грн.
<i>1</i>	2	3
<u>Виручка від продажу</u>	200 000	8 069 220
<u>Контрактна вартість товару</u>	180 000	7 262 298
<u>Витрати по здійсненню ЗЕД</u>	17 122	690805,93
Транспортні витрати (до митного кордону)	0	0
Транспортні витрати (після митного кордону)	6 300	254 180,43
Витрати на навантаження, розвантаження	0	0
Страхові платежі	10 800	435737,88
Комісійні, брокерські витрати	0	0
Ліцензійні витрати	0	0

<u>Митна вартість товару</u>	0	0
<u>Митні платежі</u>	0	0
Мито	0	0
Акцизний збір	0	0
Митний збір	0	0
ПДВ	0	0
<u>Інші витрати від виконання ЗЕО</u>	22	887,61
Витрати на отримання ліцензії	0	0
Витрати на оформлення інших дозвільних документів	0	0
Витрати на оформлення ЗЕД документації	22	887,61
Юридичні витрати	0	0
Маркетинг, реклама	0	0
Представницькі витрати	0	0
Відрядження	0	0
<u>Загальні витрати по ЗЕО</u>	17 122	690805,93
<u>Прибуток до оподаткування по ЗЕО</u>	2 876	116116,07
Податок на прибуток	517,68	20900,90
<u>Чистий прибуток</u>	2 358,32	95215,17
<u>Показники економічної ефективності ЗЕО</u>		
<u>Рентабельність операцій за прибутком до оподаткування</u>	1,4%	
<u>Рентабельність операції за чистим прибутком</u>	1,1%	
<u>Базовий коефіцієнт ефективності ЗЕО</u>	1,01	

Отже, на основі проведеного коефіцієнтного аналізу ефективності імпорту можна сказати, що зовнішньоекономічний контракт на імпорту є ефективним.

Висновок з розділу 2

Підводячи підсумки щодо стратегічний аналіз управління імпортною діяльністю в сфері закупівель оборонної продукції, можна зробити наступні висновки:

1. Провідною тенденцією розвитку міжнародного ринку озброєнь можна визначити концентрацію ринкового попиту та пропозиції, що пов'язано з оборонними політиками окремих країн. На ринку можна виокремити 10 найбільших імпортерів основних озброєнь. П'ятіркою найбільших імпортерів зброї були Індія, Саудівська Аравія, Єгипет, Австралія та Китай

Нещодавно імпортована зброя зіграла певну роль у поточній збройній конкуренції, конфлікти в трьох із цих держав: Нігерії, Ефіопії та Малі. У 2017–21рр. кожен із трьох штатів мав диверсифіковану базу постачальників і отримував не більше ніж 49 % їх основної зброї від одного постачальника.

Трьома найбільшими імпортерами основних озброєнь у Європі в 2017–2021 роках були Великобританія, Норвегія та Нідерланди. Великобританія збільшила імпорт зброї на 74 % між 2012–16 та 2017–2021 роками, був 12-м за величиною зброєю глобальний імпортер у 2017–21 рр.

2. Стратегічне управління імпортною діяльністю в сфері закупівель оборонної продукції зумовлене її включенням у загально національну стратегію національної безпеки. Відповідно необхідно враховувати це як потужний фактор, який формує бізнес середовище такої імпортової діяльності.

У роботі визначено політичні орієнтири у безпековій сфері на довгостроковий період, висвітлено систему офіційних поглядів на роль та місце України в сучасному світі. Досягнення означених цілей, як і реалізація відповідних завдань, відбувається у процесі імплементації Стратегії. Його результативність залежить від багатьох чинників, серед яких наявність

політичної волі, поширення необхідної інформації, ефективність організаційного, правового та ресурсного забезпечення, налагодження стратегічних комунікацій та міжвідомчої взаємодії тощо.

Регуляторні заходи в сфері імпорту оборонної продукції були зумовлені необхідністю унеможливити зловживання, наприклад ввезення патронів, аналогічних використовуваним в силових структурах, для подальшого продажу власникам зброї.

3. На період дії воєнного стану, але не пізніше ніж до 1 січня 2024 року, звільняють від оподаткування ПДВ операції з ввезення на митну територію України: безпілотних літальних апаратів; оптичних і коліimatorних прицілів (коліimatorів); прицілів нічного бачення або тепловізійних прицілів; тепловізійних біноклів і монокулярів, приладів нічного бачення.

Імпорт в Україні врегульовано перечнем законів та підзаконних нормативно-правових актів, значне місце серед яких займають державні стандарти на імпорт.

Таким чином, можна зробити висновок про сприятливий характер бізнес-середовища та наявність перспектив для розвитку імпортової діяльності. На основі проведеного коефіцієнтного аналізу ефективності імпорту можна сказати, що зовнішньоекономічний контракт на імпорту є ефективним.

РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ ДІЯЛЬНОСТІ З ІМПОРТУ ОБОРОННОЇ ПРОДУКЦІЇ

3.1. Обґрунтування цілей стратегії імпорту оборонної продукції та основних її етапів

Сучасне безпекове середовище характеризується високим ступенем мінливості й непередбачуваності, тому особливого значення набуває впровадження адаптивного управління у сфері забезпечення національної безпеки та оборони. Таким чином, під час формування державної політики у сфері забезпечення національної безпеки необхідно знаходити інструменти, які дозволятимуть адаптуватися до постійної дії таких загроз. Такий підхід передбачає посилення національної стійкості через використання переваг міжнародного співробітництва у всіх сферах міжнародної економіки.

У дослідженнях фахівців Національного університету оборони України імені Івана Черняхівського зазначаються основні види стратегічного планування забезпечення потреб сил оборони: планування забезпечення потреб оборони, стратегічне планування забезпечення потреб сил оборони, планування розвитку (оборонне планування), мобілізаційне планування. Визначені складові стратегічного планування забезпечення потреб сил оборони об'єднуються за цілями, завданнями і заходами. Сутність стратегічного планування визначається фахівцями як скоординований та узгоджений процес визначення довгострокового бачення розвитку сил оборони, його перетворення на реалістичні цілі та завдання реалізації державної політики у сфері оборони [33].

Основною метою стратегічного планування забезпечення потреб сил оборони є побудова системи взаємопов'язаних цілей, завдань, механізмів та комплексу заходів щодо забезпечення розвитку спроможностей сил оборони. Водночас учасники забезпечення потреб сил оборони повинні розуміти, що ефективність їх діяльності обумовлена врахуваннями ключових особливостей стратегічного управління як інструменту забезпечення цих потреб. Такими ключовими особливостями, які зумовлені специфікою сфери оборони, фахівці визначають наступні (див.рис.3.1.).

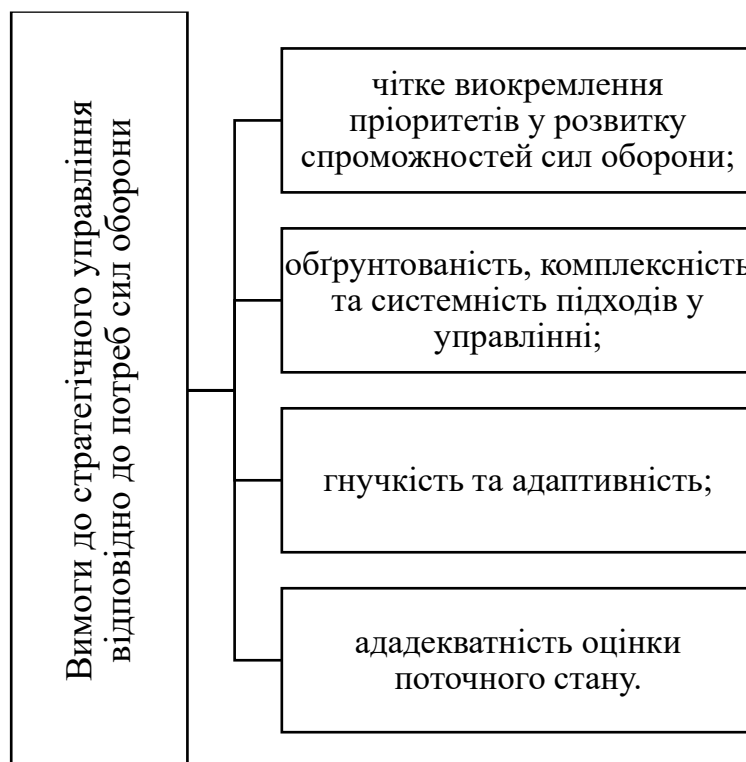


Рис. 3.1. Особливості стратегічного планування відповідно до оцінки спроможностей сил оборони

Складено автором за даними [33].

Зазначені особливості стратегічного планування реалізуються у функціональних обов'язках органів планування, які на основі цілей визначених національною оборонною стратегією, та власного аналізу потреб сил оборони формують відповідні довгострокові та середньострокові програми та плани розвитку спроможностей сил оборони.

Стратегічне планування на загальнодержавному рівні здійснюють уповноважені міністерства, відомства або інші центральні органи виконавчої влади. Стратегічні плани цих органів влади дозволяють обґрунтувати управлінські рішення для досягнення місії, цілей і завдань для їх досягнення. На основі цих стратегій формується План розвитку спроможностей сил оборони, який забезпечується відповідними бюджетними видатками (див. Додаток 4).

Важливою складовою стратегічного планування спроможностей оборони на загальнодержавному рівні є заходи з коригування після проведення оцінки поточного стану спроможностей сил оборони. Цей процес передбачає

відповідне удосконалення методологічних підходів та правового забезпечення. Для підвищення ефективності стратегічного планування на загальнодержавному рівні фахівцями пропонується визначити пріоритетні підходи щодо вдосконалення її системи:

- удосконалення нормативно-правової бази – розроблення та прийняття Закону України «Про державне стратегічне планування» та підзаконних актів;
- нормативно-правове опрацювання понятійно-категорійного апарату;
- розроблення інтегрованої моделі стратегічного планування, відповідних методик і рекомендацій [53].

Таким чином, стратегічні орієнтири держави у сфері забезпечення національної безпеки полягають у тому, що Україна має сформувати достатні власні спроможності як базис для забезпечення своєї безпеки і стійкості.

Виконання завдань Плану передбачає зокрема перегляд процедур організації постачання необхідних матеріальних засобів забезпечення потреб сил оборони, в т.ч. державних закупівель. Потреба оперативного забезпечення потреб реалізується через спрощення процедур публічних закупівель, що дозволяє бізнесу уникнути зайвих втрат часу при постачанні оборонної продукції. Уряд зокрема спростив у жовтні 2022 року на період дії воєнного часу порядок публічних закупівель з метою швидкого і найменш бюрократизованого доступу до бюджетних коштів постачальників товарів, робіт, послуг оборонного призначення [84].

Передбачається можливість укладання прямих договорів на поставку необхідних товарів, якщо замовник (його підрозділ) перебуває на території активних бойових дій. Такі рішення відкривають нові можливості для імпортерів оборонної продукції приватного сектора.

Стратегічне планування уповноваженими розпорядниками державних коштів у сфері забезпечення національної безпеки та оборони формують стратегічні орієнтири для бізнесу, який здійснює підприємницьку діяльність в сфері зовнішньої торгівлі, може постачати необхідні товари з міжнародних ринків на основі налагоджених ділових зв'язків та набутого досвіду організації

зовнішньоекономічної діяльності.

Стратегічне управління імпортною діяльністю в сфері закупівель оборонної продукції зумовлене її включенням у загально національну стратегію національної безпеки. Відповідно необхідно враховувати це як потужний фактор, який формує бізнес середовище такої імпортною діяльності. Система підготовки держави до оборони розглядається як складна цілеспрямована соціальна система передбачає використання потенціалу праці, інтелекту та мотивів поведінки широкого кола стейкхолдерів:

- державних управлінців усіх рівнів, що керують структурними підрозділами системи управління підготовкою держави до оборони;
- підприємців, що управляють економічною діяльністю суб'єктів недержавної форми власності;
- громадян, в інтересах яких функціонує система підготовки держави до оборони і які одночасно є її елементами.

Початок повномасштабної збойної агресії визначив низку викликів саме в сфері імпорту товарів оборонного призначення, які потребують системної взаємодії на всі рівнях економіки. Серед основних викликів: рівень бюджетної платежеспроможності, спрямованість витрат держави на зміцнення національної та військової безпеки, військово-технічні можливості успішно експлуатувати озброєння й військову техніку, яка імпортується, ефективність імпорту оборонної продукції, який здійснюють суб'єкти господарювання державного та недержавного секторів економіки.

Логічний зв'язок між стратегічним плануванням на рівні держави та бізнесу представлений на рис. 3.2.

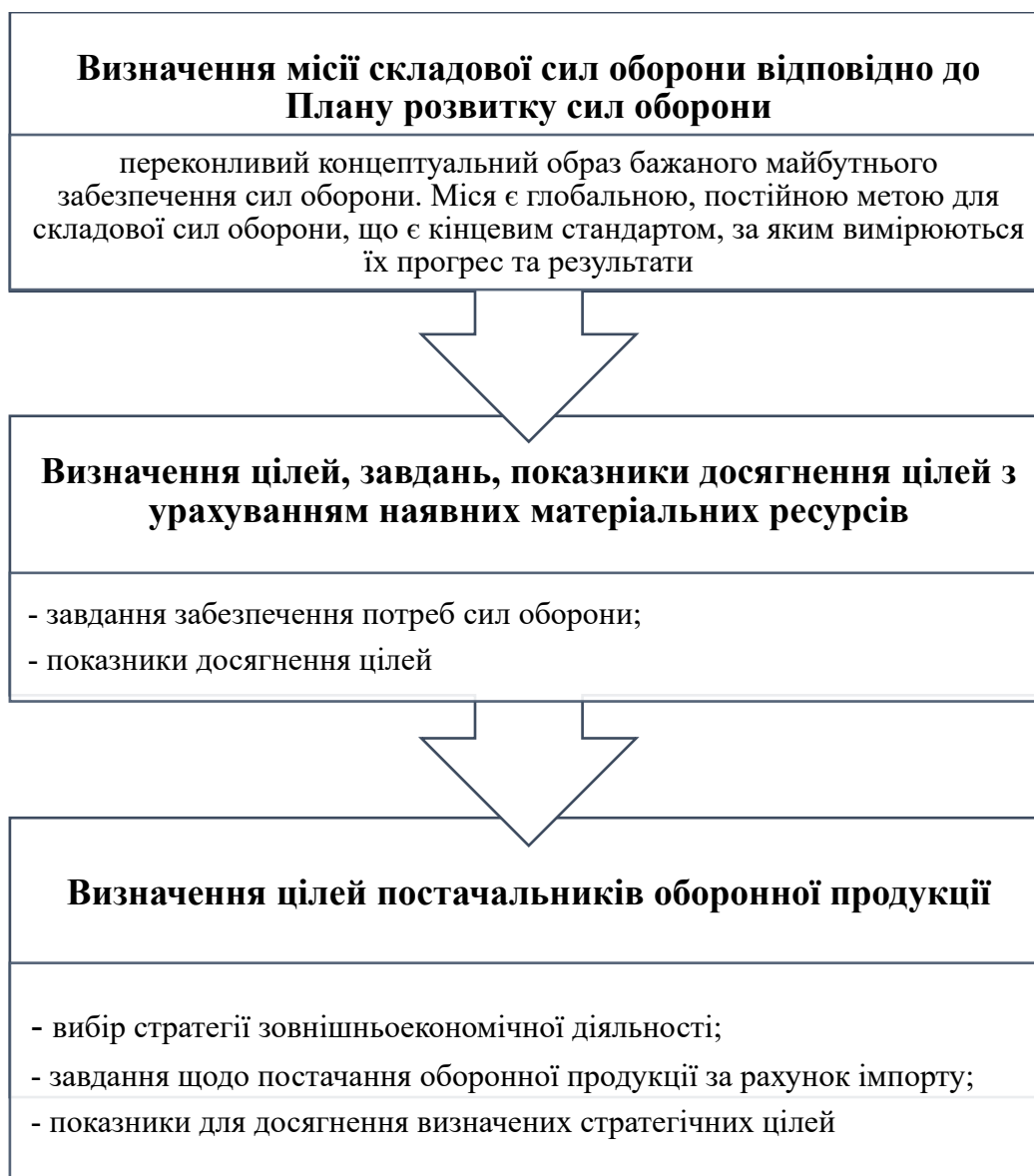


Рис. 3.2. Логічно-структурна схема обґрунтування цілей стратегії постачання оборонної продукції на основі імпортних закупівель
Складено автором

Удосконалення стратегічного планування забезпечення потреб сил оборони в умовах сьогодення потребує подальшого дослідження його сутності, змісту та законодавчого врегулювання з метою визначення ефективних шляхів і механізмів його здійснення та реалізації.

Участь вітчизняного бізнесу у забезпеченні потреб сил оборони передбачає визначення стратегічних завдань розвитку бізнесу з урахуванням цілей та завдань стратегічного Плану розвитку складових сил оборони, що передбачає визначення наступних складових стратегічного планування діяльності

підприємства в сфері закупівель оборонної продукції (див. табл.3.1).

Таблиця 3.1

Складові стратегічного управління імпортом оборонної продукції

Складові частини	Особливості стратегії	Завдання та критерії їх виконання
Сфера діяльності: необхідно визначити місію, цілі підприємства	Місія – забезпечення боєздатності сил оборони Ціль стратегії диверсифікації імпорту підприємства – задоволення потреб сил оборони у високотехнологічній продукції для підвищення боєздатності та зниження втрат.	- захист та збереження територіальної цілісності держави; - захист цивільного населення; - стабільне отримання прибутку; - розширення сфери діяльності
Корпоративні завдання: необхідно виявити основні зацікавлені групи підприємства, а також критерії оцінки їх діяльності	Завдання підрозділів підприємства: - заступник директора з стратегічних питань. - маркетинговий відділ; - заступник директора з фінансових питань	- дослідження ринку; - пошук постачальників, - ведення переговорів щодо кращих цінових умов, - організація закупівель та ведення контрактів, - логістика; - розрахунки та фінансування імпорتنих операцій
Створення стратегічних бізнес-одиниць: поділ підприємства на окремі бізнес-одиниці	Виокремлення підрозділу - відділ імпорту з доукомплектуванням його фахівцями технічного профілю	- безпосереднє підпорядкування керівнику; - планування та аналіз виконання; - уніфікація «технік-менеджер».
Розподіл ресурсів: необхідно розподілити ресурси між підрозділами, ринками, основними видами діяльності	Організація закупівель та поставок нових видів продукції та комплектуючих	- введення в штат регіональних менеджерів (Азія, Америка, Європа); - закріплення VIP-менеджера за топ-постачальниками;
Визначення конкурентних переваг підприємства та їх розвитку	Підприємство може налагодити поставки на основі досвіду організації поставок оборонної продукції	- виокремлення стратегічних партнерів; - постійний моніторинг потреби ринку.
Оптимальне використання всіх ресурсів	Забезпечення оптимального використання ресурсів на основі залучення технічних фахівців у штат підприємства	- підвищення обізнаності техніків з новинками ринку; - відвідування безпосередньо виробництва; - кар'єрне зростання.

Складено автором.

Складові стратегічного управління імпортом оборонної продукції повинні обумовлювати конкретні заходи при здійсненні планування імпортової

діяльності вітчизняними суб'єктами господарювання.

3.2. Розробка заходів з реалізація стратегії імпорту високотехнологічної оборонної продукції

Вибір оптимальної стратегії імпорту оборонної продукції суб'єктом господарювання зумовлений низкою чинників: формою власності, видом діяльності підприємства, його організаційною структурою, станом бізнес-середовища.

З врахуванням для потреб сил оборони точнення потребують всі складові бізнес моделі торговельного підприємства. На рис. 3.3 відображені пропозиції щодо удосконалення бізнес-моделі фірми імпортера як постачальника оборонної продукції.

Ключові партнери			
<ul style="list-style-type: none"> - іноземні виробники БПЛА; - торгові посередники; - постачальники транспортних послуг; -установи з сертифікації імпорту. 			
Основні види діяльності	Цінні пропозиції	Взаємовідносини з клієнтами	Споживачі
<ul style="list-style-type: none"> -зовнішньоторговельна діяльність; -послуги післяпродажного обслуговування; -навчання користувачів. 	<ul style="list-style-type: none"> -поставки комплектуючих; 	<ul style="list-style-type: none"> -персональна підтримка; -ведення клієнтської бази; -система стимулювання для постійних клієнтів 	<ul style="list-style-type: none"> -сили оборони;
Основні ресурси	Структура витрат	Канали збуту	Види доходів
<ul style="list-style-type: none"> -кваліфіковані кадри; -клієнтська база; -нерухомість; -складські приміщення. 	<ul style="list-style-type: none"> -оплата імпорту; -заробітна плата; -транспортні витрати; -витрати імпорту; -реклама; -податки. 	<ul style="list-style-type: none"> -клієнтська система; -участь у тендерах 	<ul style="list-style-type: none"> -дохід від реалізованої продукції; -дохід від послуг.

Рис. 3.3. Бізнес-модель фірми імпортера і постачальника оборонної продукції

Джерело: Складено автором

Виходячи з проведеного дослідження для імпортера доцільно обрати такий вид стратегії як стратегія диверсифікації – підприємство може використовувати

вже набутий досвід проведення зовнішньоекономічної діяльності для розширення найменувань продуктів, які можуть і не мати зв'язку з попередньою сферою діяльності підприємства.

Розробка стратегії імпортової діяльності передбачає її формалізацію як певної програми, яка визначена місією, ціллю, завданнями та передбачає використання певних ресурсів. Виконання такої програми передбачає відповідний організаційний дизайн, тому розробка стратегії передбачає організаційну структуру управління імпортовою діяльністю, яка вбудована у організаційну структуру загального менеджменту суб'єктом господарювання, систему зовнішніх комунікацій з партнерами, споживачами та іншими зацікавленими сторонами.

Проектування стратегії імпорту є безперервним, динамічним процесом забезпечення стану зовнішньоекономічної діяльності у довгостроковій перспективі. Стратегія імпорту повинна мати чіткі орієнтири, бути гнучкою, спиратися на організаційне забезпечення і корелювати із загальною стратегією.

Формування стратегії передбачає наступні етапи.

Відбувається генерація ідей групою провідних фахівців різних підрозділів підприємства методом мозкового штурму.

Складові частини стратегії підприємства, яке імпортує оборонну продукцію, як результат генерації ідей представлені в таблиці 3.1.

Наступний етап аналіз витрат та оцінка можливостей їх оптимізації джерел та механізмів фінансування. Відбувається **відбір ідей** за критеріями:

- вартість закупівля;
- особливості логістики;
- умови сертифікації.

Наступний етап - розробка **комплексу маркетингу**. При розробці імпортової стратегії важливо знайти оптимальний рівень ціни, який визначається місією підприємства залученого до поставок оборонної продукції. Проте вибір цінової політики впливає на загальний фінансовий стан підприємства, та не тільки зацікавленість його у імпортової діяльності, але й відповідальність.

Проведений аналіз бізнес-середовища дозволяє визначити, що оптимальним методом формування ціни на імпортну продукцію оборонного призначення вказаної товарної групи є витратний метод – метод повних витрат.

Переваги цього методу в сфері імпорту обраної товарної групи товарів оборонного призначення пов'язані з тим, що за такого методу відшкодувуваться витрати на проведення імпортової операції та нагромаджуються достатні обігові кошти для продовження діяльності.

Для оцінки потреб споживачі доцільно здійснювати їх опитування з використанням відповідних методів, зокрема доцільне складання опитувальної анкети. У таблиці наведені пошукові питання та гіпотези необхідні для складання такої анкети (див. табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Пошукові питання та гіпотези

№	Пошукові питання	Гіпотези	Джерела інформації
1	2	3	4
1.	Виробники що найбільше використовуються	Українські Китайські Турецькі США Європейські	Первинні джерела інформації
2.	Сума котра витрачається на купівлю	До 50 тис грн. До 500 тис грн. Від 1 млн. грн.	Первинні джерела інформації
3.	Ремонтопридатність в польових умовах	Самостійний ремонт Ремонт у спеціалізованій майстерні Наявність запчастин	Первинні джерела інформації
4.	Визначення пріоритетних (в порядку спадання) характеристик для апаратів вартістю до 50 тис грн.	Радіус дії Тривалість польоту Відеокамера великої роздільної здатності. Якість сигналу	Первинні джерела інформації
5.	Визначення пріоритетних (в порядку спадання) характеристик для апаратів вартістю до 500 тис грн.	Радіус дії Тривалість польоту. Наявність термокамери. Стійкість прийому GPS сигналу	Первинні джерела інформації
6.	Чи готовий кінцевий споживач змінювати тип обладнання що застосовує.	Так (згідно наказу). Так (з власної ініціативи) Ні	Первинні джерела інформації

Продовження таблиці 3.2

7.	2	3	4
8.	Визначення пріоритетних (в порядку спадання) характеристик для апаратів вартістю від 1 млн. грн.	Радіус дії Тривалість польоту Стійкість до засобів РЕБ, РЕР Вантажопідйомність.	Первинні джерела інформації
9.	Чи готовий кінцевий споживач змінювати тип обладнання що застосовує.	Так (згідно наказу). Так (з власної ініціативи) Ні	Первинні джерела інформації
10.	Чи є критичним інтерес управління в різнотипових апаратах.	Так Так (для недосвідченого пілота) Ні Ні (для досвідченого пілота)	Первинні джерела інформації
11.	Які основні джерела надходження апаратів (для двох перших цінових груп)	Військове забезпечення Купівля за кошти власного підрозділу Надання волонтерами	Первинні джерела інформації
12.	Чи існує потреба в проведенні занять з пілотами (для двох перших цінових груп)	Так Ні	Первинні джерела інформації

Складено автором

АНКЕТА ОПИТУВАННЯ КІНЦЕВИХ СПОЖИВАЧІВ

ТОВ «...» досліджує споживчі мотивації та вподобання на безпілотні літальні апарати, з метою забезпечення потреб сила оборони та покращення їх обслуговування. Водночас попереджуємо щодо не розкриття, в даному опитуванні, інформації що становить державну таємницю чи містить будь яку службову інформацію з обмеженим доступом. Просимо Вас допомогти нам в даному дослідженні та заздалегідь висловлюємо щирі вдячність.

1. Чи погоджуєтесь Ви з твердженням що російсько українська війна є війна дронів (безпілотних літальних апаратів)?

- Так
- Ні
- Частково (вказіть, будь ласка, у полі нижче чому)

2. Чи користується Ваш підрозділ різнотиповими дронами?

- Так
- Ні
- Частково (вказіть, будь ласка, у полі нижче чому)

3. Чи доводилося Вам здійснювати ремонт апаратів в польових умовах?

- Так
- Ні
- Частково (вказіть, будь ласка, у полі нижче чому)

4. Обладнання яких країн використовується у Вашому підрозділі (можна обрати декілька відповідей)

- Дрони українського виробництва
- Дрони турецького виробництва

- Дрони китайського виробництва
- Дрони американського виробництва
- Дрони європейського виробництва
- Дрони виробництва інших країн

5. Наскільки важливим є наявність запчастин у вільному доступу на ринку?

- Надзвичайно важливо
- Важливо
- Посередньо
- Неважливо
- Зовсім неважливо
- Не можу дати оцінку

6. Чи забезпечені потреби Вашого підрозділу дронами в повному обсязі?

- Так
- Ні

7. Визначення пріоритетних характеристик для апаратів (від 1 до 10, де 10 - дуже важливо, 1 - зовсім не важливо. Можна декілька відповідей з однаковою кількістю балів)

Радіус дії	
Тривалість польоту	
Відеокамера великої роздільної здатності.	
Наявність тепловізійної камери	
Якість прийняття сигналу GPS	
Стійкість до засобів РЕБ, РЕР	
Вантажопідйомність	
Масо-габаритні показники	
Інтуїтивно зрозумілий користувацький інтерфейс	
Короткий час навчання пілота	
Ремонтно придатність в польових умовах	
Ресурс напрацювання	
Захист від навколишнього середовища (вологостійкість/водонепроникність)	
Швидкість заряджання	
Стійкість до поривів вітру під час польоту	
Країна виробник	
Гарантійний термін експлуатації	
Вартість	
Наявність, у вільному доступі на ринку, запчастин та комплектуючих	

8. Які джерела інформації переважно використовуються при закупівлі дрона силами підрозділу?

- Інтернет реклами

- Засобів масової інформації
- Колег що використовували аналогічне обладнання
- Виставки
- Рекомендації волонтерів, друзів
- Командира

9. Оцініть ступінь необхідності у БПЛА для виконання завдань при веденні бойових дій силами оборони.

- Надзвичайно важливо
- Важливо
- Посередньо
- Неважливо
- Зовсім неважливо
- Не можу дати оцінку

10. Вкажіть, будь ласка, назву Вашої організації

11. Вкажіть, будь ласка, Вашу посаду

Обробка результатів анкетування дозволить адекватно оцінити реальні потреби та визначити види та обсяги продукції імпорту.

Основним напрямом реалізації підприємством стратегії диверсифікації імпорту високотехнологічної оборонної продукції є формування переліку видів імпорту відповідно до місії підприємства. Завданням відділу імпорту передбачає визначення основних видів високотехнологічної оборонної продукції, формування плану закупівель та організація поставок.

Розробка та серійне виробництво безпілотних літальних апаратів здійснюється у багатьох країнах світу, лідерами в цій галузі є США, Ізраїль, Франція, Китай. Сучасні БПЛА ши-роко використовуються у військових та цивільних цілях, зокрема у доставці вантажів.

Війна в Україні стає критично важливим випробувальним полігоном для нових технологій озброєнь, і хоча спроби забезпечити Україну винищувачами залишаються в глухому куті, ці обмеження, здається, не стосуються передових безпілотних літальних систем (БПЛА).

Останній пакет допомоги США для України, оголошений 24 лютого 2023 р., включає низку нових UAS. Допомога, загальна вартість якої становить приблизно 2 мільярди доларів, надходить від Ініціативи сприяння безпеці США

в Україні (USAI), яка фінансує закупівлі безпосередньо в промисловості, а не постачання з американських запасів.

Іноземні фахівці зазначають, що БПЛА є природною еволюцією нового обладнання для України. З початку повномасштабної агресії РФ жодна з сторін не змогли досягти переваги в повітрі, що призвело до того, що обидві сторони звернулися до безпілотників як до менш ризикованого засобу для нападу на наземні цілі зверху. Агресор широко використовував безпілотники-камікадзе іранського виробництва для нападу на українську інфраструктуру, забезпечуючи нове та економічно ефективне рішення для протидії українській протиповітряній обороні, водночас завдаючи ударів повітря-земля [44].

Україна залучила безпілотники, в тому числі Bayraktar TB2 турецького виробництва, і квадрокоптери для виявлення артилерії, під час бойових дій використовуються стандартні безпілотники для скидання вибухівки.

Дослідження показали, що використання БПЛА і у логістиці має високу економічну ефективність. Провівши аналіз сучасного стану та міжнародного досвіду у галузі використання БПЛА для доставки вантажів, можна стверджувати, що інтерес до БПЛА буде тільки зростати. Науковці всього світу займаються розробкою нових моделей БПЛА, як для комерційних цілей, так і для військових. Проте через недосконале нормативно-правове регулювання апарати не використовуються масово для доставки вантажів.

Фахівцями Державного НДІ випробувань і сертифікації озброєння та військової техніки визначено низку переваг використання БПЛА при доставці вантажів (див. табл. 3.3).

За результатами проведеного фахівцями SWOT- аналізу можна визначити одним із завдань стратегії імпорту диверсифікацію закупівель різних видів БПЛА з метою найбільш повного забезпечення потреб сил оборони.

Матриця SWOT- аналізу доставки вантажів БПЛА

Сильні сторони	Слабкі сторони
+ швидка доставка вантажів; + зменшення впливу людського фактору у доставці вантажів, а отже і менша ймовірність помилок; + економічна ефективність; + екологічність; + мобільність; + простота в експлуатації; + не складна процедура оформлення дозволів і узгодження польотів;	необхідність інвестицій на початкових етапах; неможливість використання при сильному вітрі і дощі; невелика вантажопідйомність; відносно короткий час польоту;
Можливості	Загрози
+ доставляти вантажі у важкодоступні місця; + доставляти термінові чи швидкопсувні вантажі за мінімальні часові проміжки; + можливість використання БПЛА у військових та цивільних цілях;	використання БПЛА не за призначенням; порушення конфіденційності особистого життя та викриття комерційних таємниць; недосконале нормативноправове регулювання;

Джерело: [69]

Як свідчать результати проведеного аналізу, технічні характеристики цих літальних апаратів задовольняють широкий спектр потреб сил оборони.

Узагальнимо технічні показники для включення в план закупівель окремих видів високотехнологічної оборонної продукції у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

Види високотехнологічної оборонної продукції

Вид продукції	Технічні характеристики	Виробник	Ціна
1	2	3	4
Switchblade 600s	тактичний ударний безпілотний авіаційний комплекс Дальність дії – 40 км. Тривалість польоту – 40 хв. Вага – 54,4 кг. Висота польоту: 150-4500 м. Крейсерська швидкість: 110 км/год.	Aero Vironment	\$ 6000
AQV-100 Scalpel	атакуючі дрони максимальна швидкість понад 100 км/год/60 миль/год, а радіус дії вказується як понад десять кілометрів (шість миль), що важливо, щоб вивести противника з-за меж максимальної відстані	One Way Aerospace, США	\$ 1000

Продовження таблиці 3.4

1	2	3	4
ALTIUS-600	призначені для збору розвідданих. повна маса – 12,25 кг. розмах крил – 2,54 м. корисне навантаження – до 3,17. довжина – 1 м. радіус дії – 440 км. тривалість роботи – понад 4 год.	Area-I	\$ 13 000
Vector	Електричний безпілотний літальний апарат вертикального зльоту формі гвинтового літака, розвідувальний безпілотник з нерухожим крилом, -розмах крила Vector 2,8 м, швидкість польоту – до 72 км/год. -для запуску БПЛА не потрібна пускова катапульта або злітно-посадкової смуги, а працює він за швидкості вітру до 12 м/с -має довжину 1,63 метра (64 дюйми), розмах крил 2,8 метра (110 дюймів) і використовується для повітряної розвідки. Він має тривалість польоту 120 хвилин і може передавати відеоматеріали та дані з відстані до 30 кілометрів (18,6 миль)	Quantum-Systems	180 000 євро
Jump 20	безпілотний літальний апарат вертикального зльоту та посадки, загальна маса – 97,5 кг; з них корисне навантаження – до 13,6 кг; тривалість польоту – 14 годин; радіус дії – 185 км; час розгортання – 60 хвилин; довжина – 2,9 м; розмах крил – 5,7 м.	AeroVironment	\$ 8 млн за один комплекс
CyberLux K8	безпілотник із потужною камерою, зокрема MONEY SHOT X8. Невеликого розміру, можна запускати з руки. вага – до 6 кг; корисне навантаження – до 4, 6 кг; швидкість – понад 160 км/год.	Cyberlux Corp.,	\$ 11 000

Складено автором

Останній етап створення імпортової стратегії передбачає розробку послідовності заходів з її реалізації з розподілом завдань між структурними підрозділами відповідно до їх функціональних обов'язків (див.табл.3.5.).

Запропонований перелік заходів є планом дій, який допоможе підприємству зрозуміти, в якому напрямку необхідно рухатися. Розроблена стратегія дозволить підприємству імпортеру сфокусуватися на досягненні поставлених цілей та дозволить досягти їх швидше та ефективніше.

Таблиця 3.5.

Перелік заходів з реалізації завдань стратегії імпорту

№	Зміст заходу	Відповідальний структурний підрозділ	Термін реалізації
1	2	3	4
1.	Аналіз технічних характеристик окремих видів продукції відповідно до замовлень сил оборони	- заступник директора з стратегічних питань.	1 місяць
2.	Пошук постачальників та джерел фінансування закупівель	-заступник директора з стратегічних питань; -заступник директора з фінансових питань	2 місяці
3.	Формування плану закупівель	- відділ імпорту; -маркетинговий відділ	1 місяць
4.	Організація зовнішньо-торговельних операцій	- відділ імпорту	1 місяць
5.	Коригування плану закупівель за результатами аналізу ринку	- відділ імпорту; - маркетинговий відділ;	1 місяць
6.	Формування матеріальної бази післяпродажного обслуговування	-заступник директора з стратегічних питань; -заступник директора з фінансових питань	6 місяців
7.	Організація навчання споживачів імпортованої продукції	-заступник директора з стратегічних питань; -заступник директора з фінансових питань	1 місяць

3.3. Удосконалення регулювання імпорту оборонної продукції

Напрями удосконалення регуляторної діяльності в сфері поставок оборонної продукції визначаються загальною стратегією міжнародного військово-економічного співробітництва України (МВЕС), як формується на основі адекватної оцінки наявності власних можливостей країни забезпечувати обороноздатність за умови повномасштабної військової агресії та ведення бойових дій за рахунок власного ВПК.

Міжнародні відносини в оборонній сфері нашої країни мають на меті доступ до новітніх технологічних та ресурсних можливостей країн НАТО у сфері озброєнь та ґрунтуються на використанні різних економічних механізмів. Така співпраця повинна забезпечити трансформацію сектору безпеки і оборони

та оборонної промисловості України для забезпечення захисту національних інтересів держави, а також досягнення сумісності з країнами НАТО і ЄС у сфері озброєнь.

Виходічи з такої мети основними завданнями фахівці визначають:

- організація імпорту сучасного озброєнням, військової техніки, обладнанням, які не виробляються в Україні;
- модернізація українських оборонних підприємств різних форм власності на основі міжнародної співпраці;
- використання можливостей державно-приватного партнерства, використання потужностей підприємств цивільного сектору економіки та їх інтеграція у ланцюги виробництва оборонними підприємствами виробів військового призначення та подвійного використання [82].

Сучасні виклики, які постали внаслідок повномасштабної російської агресії, викрили низку проблем регулювання забезпечення сил оборони, серед яких фахівці перед усім вказують на наступні:

- «відсутність у вітчизняних нормативно-правових документах норм, які б надавали державним замовникам з оборонного замовлення можливість укладати прямі договори (контракти) стосовно закупівлі озброєння, військової та спеціальної техніки за імпортом безпосередньо з іноземними постачальниками;
- недостатній розвиток нормативно-правової бази співробітництва з НАТО і ЄС у військово-технічній сфері;
- відсутність у нормативно-правових документах, що стосуються організаційних основ МВЕС, відповідних видів діяльності, які використовуються в державах НАТО, ЄС та інших державах-партнерах;
- організація закупівлі товарів військового призначення та подвійного використання, а також необхідного майна для всіх державних замовників України тільки через посередників, зокрема через уповноважені підприємства
- спецекекспортери Державного концерну «Укроборонпром», що потребувало більшого часу, ускладнювало процедури закупівлі та призводило до збільшення

кінцевої вартості оборонної продукції для державних замовників» [82].

З 2018 року в Україні вже було розпочато процес удосконалення регуляторних механізмів щодо врегулювання закупівель оборонної продукції та товарів подвійного призначення, їх адаптації до стандартів країн НАТО і ЄС. Зокрема, напрями такого удосконалення було визначено рішеннями Ради національної безпеки і оборони України, які викладено у документі від 26 червня 2018 року "Про вдосконалення державної політики щодо забезпечення Збройних Сил України та інших військових формувань оборонною продукцією іноземного виробництва, а також сприяння розвитку співробітництва оборонних підприємств України з іноземними партнерами". Верховною Радою України також були прийняті Закони України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо здійснення закупівлі продукції, робіт і послуг оборонного призначення за імпортом» від 17.01.2019 № 2672-VIII та «Про оборонні закупівлі» від 17.07.2020 № 808-IX. Економічні механізми, затверджені цими нормативними документами, забезпечили державним замовникам можливість міжнародного співробітництва у сфері оборонних закупівель в інтересах гарантованого забезпечення потреб безпеки і оборони України.

Новації, які підвищили спроможність державних оборонних замовників ефективно використовувати механізми міжнародного співробітництва, передбачали надання їм прав суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності - при виконанні певних вимог мити право укладати зовнішньоекономічні договори та здійснювати закупівлі товарів, робіт і послуг оборонного призначення за імпортом безпосередньо в іноземних постачальників.

Зростанню ефективності забезпечення потреб сил оборони сприяло скорочення термінів постачання оборонної продукції безпосередньо у військові підрозділи. Важливим результатом можна вважати і краще використання бюджетних коштів, призначених для сил оборони.

Запроваджені регуляторні новації сприяли покращенню умов бізнесу як державних, так і приватних вітчизняних оборонних підприємств, розширенню

їх виробничих можливостей та реалізації міжнародних коопераційних проектів.

Важливим результатом стало нагромадження практичного досвіду співпраці для забезпечення потреб в озброєнні та військовій техніці, що заклало підґрунтя для мобілізації оборонних можливостей за умов повномасштабної російської агресії.

Перспективним напрямом МВЕС з огляду на стратегічні цілі оборонної стратегії є реалізація національних проектів виробництва. Для реалізації національних проектів виробництва в оборонній промисловості України необхідна міжнародна кооперація, зокрема у постачанні комплектуючих, матеріалів і технологій. За рахунок імпорту окремих комплектуючих вирішуються питання реалізації національних проектів з виробництва озброєнь, а також ремонту та модернізації існуючих проектів у рамках програм імпортозаміщення комплектуючих із країн СНД. Українські компанії імпортують окремі комплектуючі з багатьох країн – членів НАТО та ЄС, наприклад, для реалізації проектів, пов'язаних із виробництвом літаків Ан-178 та Ан-132, бронетранспортерів БТР-3Е, БПЛА тощо [10].

Одним зі шляхів реалізації зазначеного пріоритету є розширення форм військово-технічного співробітництва. З метою прискорення переорієнтації діяльності ОПК на співробітництво з країнами ЄС та НАТО особливу увагу слід приділити таким питанням:

- залучення іноземних оборонних компаній до ремонту парку авіаційної техніки Збройних Сил, а саме постачання необхідних комплектуючих, вузлів та агрегатів;
- постачання комплектуючих, обладнання та устаткування для виробництва та модернізації зразків вітчизняного озброєння і військової техніки за проектами імпортозаміщення;
- кооперація вітчизняних підприємств ОПК та іноземних оборонних компаній з виробництва боєприпасів для стрілецької зброї, стволів і гармат до артилерійських систем та бронетанкової техніки;
- постачання сучасних технологій за стандартами НАТО до вітчизняних

підприємств ОПК для прискорення налагодження й виробництва в Україні продукції військового призначення, у т. ч. засобів протиповітряної оборони (ППО), радіоелектронної боротьби (РЕБ), радіозв'язку та боєприпасів;

– постачання комплектуючих, складових, вузлів та агрегатів для виробництва на підприємствах вітчизняного ОПК продукції військового призначення, у т. ч. боєприпасів, засобів ППО, розвідки та РЕБ, а також засобів радіозв'язку [11].

Запорукою успішного використання зазначених форм ВТС є активна політика державного протекціонізму, її суть якої полягає в захисті державою інтересів підприємств ОПК України і на внутрішньому, і на зовнішніх ринках.

На порядку денному перегляд усталених форми міжнародної співпраці на основі залучення практики країн НАТО і ЄС, що потребує розробки та укладення міжнародних договорів, які запроваджують нові економічні механізми, нові види діяльності з іноземними державами, міжнародними організаціями в сфері оборони.

При цьому держава свідома того, що максимальний ефект для розвитку галузі дадуть інвестиції та залучення бізнесу. Тому в Мінекономіки прагнуть створити максимально сприятливі умови для приходу інвесторів вже сьогодні. Також Україна вже продемонструвала готовність змінювати законодавче поле, щоб сприяти виробництву та імпорту зброї й комплектуючих.

Україна готова розглядати та розвивати будь-які форми співробітництва – виробництво на території України озброєння за ліцензією, збирання на основі імпортованих комплектуючих, інвестиції в розробку та виробництво і т.ін.

На теперішній час за умови повномасштабної війни та воєнного стану посилюються вимоги до оперативності поставок, тому значна увага приділяється лібералізації торгових бар'єрів для імпорту оборонної продукції та комплектуючих. З метою сприяння поставкам по імпорту оборонної продукції у лютому 2023 р. звільнено від ПДВ та мита низку високотехнологічних товарів (коптери, тепловізори, коліматори, рації та прилади нічного бачення), що мають надважливе, якщо не вирішальне, значення для відсічі і стримування збройної агресії країни-терориста, внесено

зміни до Податкового кодексу України щодо сприяння ввезенню на територію України безпілотних літальних апаратів та деяких інших товарів [49].

Урядом затверджено у грудні 2022 р. переліки товарів, експорт та імпорт яких підлягає ліцензуванню, та квот на 2023 р. які теж містять перелік норм, спрямованих на лібералізації поставок обороною продукції по імпорту [54]. Окрім того лібералізоване нетарифне регулювання зовнішньоекономічної діяльності, у тому числі заходів державного експортного контролю. Зокрема, введена можливість експрес-відправок та зняті всі бюрократичні обмеження по імпорту цих важливих для нашої оборони товарів.

У лютому 2023 року держава скасувала податки на імпорт готових дронів, але залишила їх для компонентів. Як наслідок, українські дрони виходять дорожчими за імпортні, а потреба сплачувати мито (розмір залежить від виробу) та ПДВ (20%) вимиває обігові кошти з рахунків компаній.

Окрему проблему регулювання зовнішньоекономічної діяльності складає поставка імпортних комплектуючих та матеріалів. На теперішній час потребують оперативного вирішення низка проблем приватного бізнесу, який отримує за імпортом комплектуючі для виробництва оборонної продукції:

- виробники можуть отримати відшкодування мита й ПДВ за купівлю компонентів, проте його дія поширюється лише на запчастини, потрібні для виконання державних контрактів;
- виробники не завжди можуть скористатися наданими пільговими умовами, адже контракти укладають не лише з державою, а й з волонтерськими фондами. Для оперативного вирішення проблем забезпечення потреб оборонних сил контракти з великими благодійними фондами давно треба прирівняти до державних;
- виробники витрачають час та ресурси, щоб довести при розмитненні поставок комплектуючих свою відповідність критеріям, їм можуть відмовити у пільговому розмитненні, що призводить до збитків бізнесу та послаблює його фінансовий стан;
- якщо виробнику вдається скористатися пільгою, вона не покриває і половини

номенклатури потрібних компонентів, тому за більшість деталей доводиться сплачувати податки у звичному режимі.

Певні складнощі з імпортом відчують і представники малого бізнесу, які вміють збирати якісні машини, але їхні майстерні не мають відділу закупівель та юристів з досвідом укладення угод з великими постачальниками. Вони не можуть купувати деталі за гуртовими цінами. Щоб надати доступ до запчастин за низькими цінами і позбавити малодосвідчених виробників бюрократичних проблем, для них можна створити спеціальний хаб із запасом критичних деталей.

Отже, для удосконалення регулювання імпорту високотехнологічної оборонної продукції необхідно сприяти діловій активності та зовнішньоторговельній діяльності приватних компанії МСБ, адже у поточному періоді на ринку ввезення високотехнологічних спеціальних засобів монопольну позицію посідають державні компанії, відповідно необхідно удосконалювати нормативну базу регулювання такої діяльності.

Висновок з розділу 3

Підводячи підсумки щодо розробки стратегії діяльності з імпорту оборонної продукції, можна зробити наступні висновки.

Основними видами стратегічного планування забезпечення потреб сил оборони, а відповідно і його складовими, мають бути: планування забезпечення потреб оборони, стратегічне планування забезпечення потреб ЗС та інших складових сил оборони, планування розвитку (оборонне планування), мобілізаційне планування. Таким чином зазначені складові стратегічного планування забезпечення потреб сил оборони об'єднуються за цілями, завданнями і заходами.

Метою оборонного планування є забезпечення обороноздатності держави шляхом визначення пріоритетів і шляхів розвитку сил оборони, їх спроможностей, озброєння та військової техніки, інфраструктури, підготовки військ, а також розроблення відповідних концепцій, програм і планів з

урахуванням реальних і потенційних загроз у воєнній сфері та фінансово-економічних можливостей держави.

Удосконалення стратегічного планування забезпечення потреб сил оборони у сучасних умовах вимагає подальшого дослідження його сутності, змісту та законодавчого врегулювання з метою визначення ефективних напрямків і механізмів його здійснення та реалізації.

Місія стратегії імпорту оборонної продукції – забезпечення боєздатності сил оборони. Ціль стратегії диверсифікації імпорту підприємства – задоволення потреб сил оборони у високотехнологічній продукції для підвищення боєздатності та зниження втрат.

Основним напрямом реалізації підприємством стратегії диверсифікації імпорту високотехнологічної оборонної продукції є формування переліку видів імпорту відповідно до місії підприємства. Завданням відділу імпорту передбачає визначення основних видів високотехнологічної оборонної продукції, формування плану закупівель та організація поставок.

Міжнародна співпраця в сфері високотехнологічної промисловості у відіграє визначальну роль у забезпеченні національної безпеки. Перспективним є в цьому напрямі реалізація національних проектів з виробництва високотехнологічної продукції.

Важливим напрямом удосконалення регулювання імпорту високотехнологічної оборонної продукції є сприяння діловій активності в цій сфері підприємств МСБ та обмеження монопольних позицій державних підприємств.

ВИСНОВОК

Вивчення та узагальнення теоретичних основ розробки заходів стратегічного управління імпортом оборонної продукції дозволило зробити наступні висновки. Під стратегією сучасні фахівці розуміють модель узагальнення дій, необхідних для досягнення поставлених цілей шляхом координування і розподілу ресурсів фірми, тобто розробка стратегії фірми полягає в розробленні планів досягнення цілей, в якому передбачені можливості фірми.

За результатами аналізу сукупності авторських підходів до визначення сутності та змісту поняття «стратегія імпорту», врахування низки аспекти цієї діяльності в сфері оборонних закупівель в роботі запропоновано авторську категорію. Стратегію імпорту підприємства в сфері оборонних закупівель визначено як сукупність заходів довгострокового характеру у сфері зовнішньоторговельної діяльності підприємства з метою підвищення ефективності закупівельної діяльності в сфері оборони для кращого забезпечення обороноздатності країни

Сучасні підходи стратегічного управління, які можна застосовувати для розробки стратегії імпорту оборонної продукції передбачають здійснення низки аналітичних процедур щодо виявлення основних тенденцій формування ринкової кон'юнктури, цін міжнародних ринків оборонної продукції, конкурентних переваг їх учасників у якості, технологічному рівні оборонної продукції, виявлення організаційних особливостей імпортних операцій в цій сфері.

Підходи класичного характеру до стратегічного планування як у галузі оборони, так і корпоративного менеджменту нині активно застосовуються у сфері національної безпеки і не втрачають своєї актуальності.

Стратегією імпорту є діяльності підприємства, яка полягає у здійсненні зовнішньоекономічної діяльності у вигляді реалізації імпортних операцій та має певний набір правил, для здійснення імпортової діяльності підприємства.

Нормативне регулювання відбувається за правилами уряду в країні імпортера та міжнародними конвенціями, законами чи постановами.

Так, стратегічний процес має бути перманентним. За сучасних умов неможливо передбачити все до дрібниць і потім тривалий час діяти відповідно до розробленої стратегії без змін. Природно, що непередбачуваний характер розвитку збройної боротьби, зміни у воєнно-політичній та воєнно-стратегічній обстановці, у відносинах із сусідніми і провідними державами, поява нового озброєння та нових концепцій ведення збройної боротьби можуть спричинити старіння стратегії, тому завдання її удосконалення є постійним. Стратегія завжди має поєднувати в собі заплановану прогностичну лінію поведінки з урахуванням можливих змін середовища безпеки.

За результатами аналізу ринку визначено, що провідною тенденцією розвитку міжнародного ринку озброєнь є концентрація ринкового попиту та пропозиції, що пов'язано з оборонними політиками окремих країн.

Стратегічне управління імпортною діяльністю в сфері закупівель оборонної продукції зумовлене її включенням у загально національну стратегію національної безпеки. Відповідно необхідно враховувати це як потужний фактор, який формує бізнес середовище такої імпортової діяльності.

На основі проведеного факторного аналізу можна зробити висновок про сприятливий характер бізнес-середовища та наявність перспектив для розвитку імпортової діяльності. На основі проведеного аналізу ефективності імпортової операції можна сказати, що зовнішньоекономічний контракт на імпорту є ефективним.

З метою забезпечення обороноздатності держави здійснюється оборонне планування шляхом визначення пріоритетів і шляхів розвитку сил оборони, їх можливостей, озброєння та військової техніки, інфраструктури, підготовки сил оборони, а також розроблення відповідних концепцій, програм і планів з урахуванням реальних і потенційних загроз від агресора та фінансово-економічних можливостей держави.

В роботі визначено основні складові стратегії імпорту. Місія стратегії

імпорту оборонної продукції – забезпечення боєздатності сил оборони. Ціль стратегії диверсифікації імпорту підприємства – задоволення потреб сил оборони у високотехнологічній продукції для підвищення боєздатності та зниження втрат.

Основним напрямом реалізації підприємством стратегії диверсифікації імпорту високотехнологічної оборонної продукції є формування переліку видів імпорту відповідно до місії підприємства. Завданням відділу імпорту передбачає визначення основних видів високотехнологічної оборонної продукції, формування плану закупівель та організація поставок.

Основним напрямком подальших наукових розробок внесення необхідних змін та доповнень до законодавства України та договорів, що мають міжнародне значення.

Для удосконалення регулювання імпорту високотехнологічної оборонної продукції необхідно допустити до права ввезення у Україну приватні компанії, адже наданий час на ринку ввезення високотехнологічних спеціальних засобів монопольну позицію займає Укрспецекспорт та вдосконалити вдосконалити нормативну базу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Бегма В., Шемаєв В., Радов Д. Сучасні виклики для спеціальних експортерів України у процесі реалізації військово-технічного співробітництва на світовому ринку озброєння. *Стратегічна панорама*, (2), 76-85. – URL: <https://niss-panorama.com/index.php/journal/article/view/85>
2. Бегма В., Шемаєв В., Рибальченко В. Головні пріоритети нової ідеології військово-технічного співробітництва України з іноземними державами. *Стратегічні пріоритети*, 48(3-4) 2018. С. 130-136. – URL: <https://niss-priority.com/index.php/journal/article/view/228>
3. Бегма В., Шемаєв В., Радов Д. Нові напрями військово-технічного співробітництва Україна – США. *Стратегічні пріоритети*, 51(3-4) 2019. С. 76-82. – URL: <https://niss-priority.com/index.php/journal/article/view/266>
4. Military-tech в Україні: аналізуємо стан індустрії, проблеми та перспективи галузі . – URL: <https://dou.ua/lenta/articles/military-tech-in-ukraine/>
5. SIPRI: Гонка ядерних озброєнь починається знову. – URL: <https://www.dw.com/uk/sipri-honka-yadernykh-ozbroien-pochynaietsia-znovu/a-62110372>
6. Telelym, V., Punda, J., & Kosevzov, V. (2018). Погляди на організацію процесу управління підготовкою держави до оборони. *Стратегічна панорама*, (1) 2018. С. 21-27. – URL: <https://niss-panorama.com/index.php/journal/article/view/32>
7. Trends in international arms transfers, 2020. – URL: https://sipri.org/sites/default/files/2021-03/fs_2103_at_2020.pdf
8. Trends in international arms transfers, 2021. – URL: <https://reliefweb.int/report/world/trends-international-arms-transfers-2021>
9. Бегма В. М. , Рубель К. В. , Філіп Д. О. Сучасні виклики для спеціальних експортерів України у процесі реалізації військово-технічного співробітництва на світовому ринку озброєння. *Стратегічна панорама*, № 2. 2018. С. 76-85.
10. Бегма В.М., Шемаєв В.М., Радов Д.Г. Нові напрями військово-технічного співробітництва Україна – США. *Стратегічні пріоритети*. № 3-4 (51), 2019 С. 76-82.
11. Бегма В.М., Шемаєв В.М., Рибальченко А.О. Головні пріоритети нової ідеології військово-технічного співробітництва України з іноземними державами. *Стратегічні пріоритети*. № 3-4 (48), 2018 С. 130-136.
12. Березін О.В. Стратегія підприємства : навч. посіб. / О.В. Березін, М.Г. Безпарточний. – К. : Ліра-К, 2010. – 224 с.

13. Бутко М. Стратегічний менеджмент. Підручник. – URL: https://shron1.chtyvo.org.ua/Butko_Mykola/Stratehichnyi_menedzhment.pdf
14. В Україні формуються перші у світі ударні роти безпілотників. – URL: <https://www.promoteukraine.org/uk/v-ukrayini-formuyutsya-pershi-u-sviti-udarni-roty-bezpilotnykiv/>
15. Воєнна доктрина України. URL: <http://www.president.gov.ua/documents/5552015-19443>.
16. Волкова І.А. Методика аналізу експортно-імпортних операцій в діяльності підприємств / І.А. Волкова, І.В. Гірчук. *Вісник ЖДТУ. Економічні науки*. 2010. № 3 (53). С. 53-55.
17. Ворович Б. О. Аналіз нормативно-правової бази системи стратегічного планування в Міністерстві оборони України та Збройних Силах України. *Збірник наукових праць Центру воєнно-стратегічних досліджень*. № 2(75), 2022 С. 67-75.
18. Гавриш А. Невідомий БПЛА атакував російський військовий аеродром, пошкоджено два ракетноносці Ту-95. *Fakty.ua*: [веб-сайт]. – 2022. – 5 груд. – URL: <https://fakty.ua/411753-nevidomij-bpla-atakuvav-rosijskij-vijskovij-aerodrom-poshkodzheno-dva-raketonosci-tu-95>
19. Геращенко М.М., Зверев О.О. Визначення достатньої кількості ударних бпла для розрахунку показників надійності розвідувально-ударного БпАК, що пред'являється на випробування. *Створення та модернізація озброєння і військової техніки в сучасних умовах: збірник науково-технічної конференції*, 03-04 вересня 2020 р. С. 64-65.
20. Гребельник О.П. Основи зовнішньоекономічної діяльності. О.П.Гребельник, О.О.Романовський. К.: Деміург, 2003.
21. Дрони для ЗСУ від стартапу з Німеччини: нове замовлення. – URL: <https://www.dw.com/uk/droni-dla-armii-ukraini-vid-startapu-z-nimeccini-nove-zamovlenna/a-64552311>
22. Дрони для України виробництва Німеччини. – URL: https://www-dw-com.translate.goog/en/drones-for-ukraine-made-in-germany/a-64570826?_x_tr_sl=en&_x_tr_tl=uk&_x_tr_hl=uk&_x_tr_pto=sc
23. Економічний дискусійний клубу: Рівень економічної свободи України. <http://edclub.com.ua>
24. Загорка О. М., Дейнега О. В. Розвиток зенітних ракетних комплексів і систем для оборони військ та об'єктів від ударів нестратегічних балістичних ракет. *Збірник наукових праць Центру воєнно-стратегічних досліджень*. № 2 (75), 2022 С. 16-25.
25. Звіт SIPRI: зростання попиту на зброю у світі на тлі війни. – URL: <https://www.dw.com/uk/zvit-sipri-u-sviti-zris-popit-na-zbrou-na-tli-vijni-rosii-proti-ukraini/a-63987540?maca=ukr-rss-ukrnet-ukr-all-3816-xml>
26. Імпорт оборонної продукції. – URL: https://biz.ligazakon.net/news/178039_mport-oboronno-produkts

27. Імпорт товарів військового призначення спрощено: Уряд прийняв постанову <https://medoc.ua/blog/import-tovariv-vijskovogo-priznachennja-sproshheno-urjad-prijnjav-postanovu>
28. Імпортні стратегії підприємства. – URL: <https://studfile.net/preview/3904143/page:7/>
29. Кабмін спростив імпорт дронів на час воєнного стану — гарантійні листи більше не вимагатимуть. – URL: <https://itc.ua/ua/novini/kabmin-sprostyv-import-droniv-na-chas-voyennogo-stanu-garantijni-lysty-bilshe-ne-vumagatumut/>
30. Квактун О. О. Особливості стратегії імпорту українських підприємств / О. О. Квактун, О. М. Вертелецька, В. Гребенніков. *Економічний простір*. - 2017. - № 126. - С. 192-204.
31. Кирчата І.М. Управління конкурентоспроможністю підприємства в глобальному середовищі: монографія/ Кирчата І.М., Поясник Г.В.. – Харків: ХНАДУ, 2009..
32. Кібербезпека та застосунки для армії. Як Favbet Tech та інші ІТ-бізнеси працюють на перемогу. – URL: <https://itc.ua/ua/partnerskij-proekt/drony-kiberbezpeka-ta-zastosunky-dlya-armiyi-yak-favbet-tech-ta-inshi-it-biznesy-pratsyuuyut-na-peremogu/>
33. Коваль М. В., Наливайко А. Д. Обґрунтування підходу до вдосконалення стратегічного планування в силах оборони. *Збірник наукових праць Центру воєнно-стратегічних досліджень Національного університету оборони України імені Івана Черняхівського*. № 2(75), 2022 С. 61-66.
34. Ковпака Е.С., Біляк Т.О. Суть та види стратегій зовнішньоекономічної діяльності підприємства <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/11/163.pdf>
35. Кучеренко Ю.Ф., Науменко М.В., Кузнєцова М.Ю. Аналіз досвіду застосування безпілотних літальних апаратів та визначення напрямку їх подальшого розвитку при веденні мережецентричних операцій. *Система озброєнь і військова техніка*, 2018. № 1 (53). С. 25-30.
36. Матеріальне забезпечення військовослужбовців (речове, продовольче, інше забезпечення). Особливості під час воєнного станує. Норми забезпечення для: ЗСУ та Держспецтрансслужби, Національної гвардії України, Державної прикордонної служби України, Державної служби спеціального зв'язку і захисту інформації, Служби безпеки України, Управління державної охорони. / Укл.: Коропатнік І.М., Микитюк М. А., Павлюк О. О., Петков С.В. Київ. ВД «Професіонал», 2023.
37. Менеджмент: навчальний посібник / Н.В. Дикань, І.І. Борисенко «Знання» 2008. – 389 с.
38. Митний кодекс України [Електронний ресурс] : кодекс України від 13.03.2012 № 4495-VI – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/4495-17>

39. Міщенко Д. А., Міщенко Л. О., Теоретичні основи механізму державного регулювання зовнішньоекономічної діяльності в Україні. *Державне управління: удосконалення та розвиток*, 2021. - № 2.
40. Нова компанія масово виробляє ударні безпілотики для України <https://www.forbes.com/sites/davidhambling/2023/04/11/the-new-company-mass-producing-attack-drones-for-ukraine/?sh=500a5d29561c>
41. Орехова К.В., Кучерявенко І.В. Методичний підхід до оцінювання національної безпеки України. *Інфраструктура ринку*. 2017 Випуск 8. С. 49-55.
42. Охота В.І. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності. – URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/retrieve/17004/>
43. Панченко Є.Г. Міжнародний менеджмент: Навч. посібник. [Текст]/ Є.Г.Панченко. – К.: Август, 2003. - 224 с.
44. Передові безпілотики прямують до України в рамках останньої допомоги США. – URL: https://www-airandspaceforces-com.translate.google/cutting-edge-drones-headed-to-ukraine-in-latest-us-aid/?_x_tr_sl=en&_x_tr_tl=uk&_x_tr_hl=uk&_x_tr_pto=sc
45. Питання оборонних закупівель: Постанова Кабінет Міністрів України від 3 березня 2021 р. № 363. – URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/363-2021-%D0%BF#Text>
46. Попельський М. І. Гудим В. М. Рекомендації щодо планування та підготовки руху опору на території держави. *Збірник науко-вих праць Центру воєнно-стратегічних досліджен.ь* № 2(75), 2022 С. 33-39.
47. Порядок організації та здійснення оборонного планування в Міністерстві оборони України, Збройних Силах України та інших складових сил оборони» НАКАЗ МОУ від 22.12.2020 № 484. – URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0196-21#Text>
48. Постачання авіації та БПЛА в Україну під час російського вторгнення. – URL: <https://cutt.ly/k6Ue0vl>.
49. Про внесення змін до Податкового кодексу України щодо сприяння ввезенню на територію України безпілотної літальної апаратури та деяких інших товарів: Проект Закону України № 8360. – URL: <https://www.kmu.gov.ua/bills/proekt-zakonu-pro-vnesennya-zmin-do-podatkovogo-kodeksu-ukraini-shchodo-spriyannya-vvezennyu-na-teritoriyu-ukraini-bezpilotnikh-litalnikh-apatativ-ta-deyakikh-inshikh-tovariv>
50. Про внесення змін до статті 287 Митного кодексу України щодо створення сприятливих умов для забезпечення виконання державних контрактів з оборонного замовлення та договорів на постачання продукції оборонного призначення: Закон України №365-VIII від 23 квітня 2015 року
51. Про внесення зміни до Податкового кодексу України щодо сприяння ввезенню на митну територію України безпілотної літальної апаратури та

- деяких інших товарів: Закон України від 06.02.2023 № 2906-IX. – URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2906-IX#Text>
52. Про внесення зміни до статті 197 Податкового кодексу України щодо створення сприятливих умов для забезпечення виконання державних контрактів з оборонного замовлення та договорів на постачання продукції оборонного призначення: Закон України №366-VIII від 23 квітня 2015 року
53. Про державне стратегічне планування: Проект Закону України від 03.11.2011 № 9407. – URL: <https://ips.ligazakon.net/document/JF79B00A?an=3>
54. Про затвердження переліків товарів, експорт та імпорт яких підлягає ліцензуванню, та квот на 2023 рік: Постанова Кабінет Міністрів України від 27 грудня 2022 р. № 1466. – URL: https://ips.ligazakon.net/document/kp221466?ed=2022_12_27
55. Про зовнішньоекономічну діяльність. Закон України від 16.04.1991 № 959-XII. – URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/959-12>
56. Про оборонні закупівлі: Закон України від 17.07.2020 N 808-IX
57. Про організацію оборонного планування: Закон України 2005, N 4, ст.97), URL: zakon.rada.gov.ua/laws/show/2198-15
58. Про ціни і ціноутворення закон України від 21.06.2012 № 5007-VI. – URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/5007-17>
59. Резнікова О. О. (2020). Проблеми планування у сфері національної безпеки України. *Стратегічна панорама*, (1-2), 5-13.
60. Резнікова О. О. (2022). Стратегічний аналіз безпекового середовища України. *Стратегічна панорама*, 45-53. URL: <https://doi.org/10.53679/2616-9460.specialissue.2022.05>
61. Резнікова О. О. Національна стійкість в умовах мінливого безпекового середовища : монографія. Київ : НІСД, 2022. URL: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2022-03/reznikova-ukraineresilience2022_02.pdf
62. Розбір польотів: як розвивається ринок дронів в Україні. – URL: <https://mind.ua/publications/20185938-rozbir-polotiv-yak-rozvivaetsya-rinok-droniv-v-ukrayini>
63. Романенко Є.О. Росія визнана державою-спонсором тероризму // Membership in the WTO: Prospects of Scientific Researches and International Technology Market: Materials of the VII International Scientific-Practical Conference. In two volumes. Volume I – Calgary (Canada): Regional Academy of Management, 2022 – p.82-89.
64. Романенко Є.О., Малахов Р.В. Зростання попиту на зброю у світі на тлі війни. Матеріали XXVIII-ої Міжнародної науково-практичної конференції (07 січня 2023 року) С. 313-322.

65. Саганюк Ф. В., Лобко М. М. Проблеми нормативно-правового забезпечення стратегічного планування у сфері оборони. *Збірник наукових праць Центру воєнно-стратегічних досліджень*. № 2(75), 2022 С. 56-60.
66. Семененко В. М., Антоненко С. І. Аналіз основ стратегічного керівництва Збройними Силами України, іншими складовими сил оборони. *Центр воєнно-стратегічних досліджень*. №3(61) 2017. С. 11-17.
67. Семенченко А. І., Пунда Ю. В. Підготовка аналітиків стратегічного рівня як пріоритетний напрям кадрового забезпечення сектору безпеки і оборони. *Стратегічна панорама*, 2018. - №2. С. 12-19.
68. Створення та модернізація озброєння і військової техніки в сучасних умовах: збірник науково-технічної конференції, 03-04 вересня 2020 р. / ДНДІ ВС ОВТ. – Чернігів: Видавець Брагинець О.В., 2020. – 295 с.
69. Степаненко Д.Ю. Міжнародний досвід використання безпілотних літальних апаратів для доставки вантажів та аналіз існуючих методів. *Збірник наукових праць Державного науково-дослідного інституту випробувань і сертифікації озброєння та військової техніки*, 2023. Том 15 № 1.
70. Стратегічний менеджмент. навч. посіб. / За заг. ред. Бутка М. П. [М.П.Бутко, М.Ю.Дітковська, С.М.Задорожна та ін.]. К.: «Центр учбової літератури», 2016.
71. Стратегічний оборонний бюлетень України. – URL: [http:// www.president.gov.ua/documents/2402016-20137](http://www.president.gov.ua/documents/2402016-20137).
72. Стратегія імпорту. – URL: <http://www.virtual.ks.ua/students/2695-strategy-imports.html>
73. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент : підручник / О. М. Сумець ; МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ, Кременч. льот. коледж. – Харків : ХНУВС, 2021. – 208 с.
74. Сучасні аспекти модернізації науки: стан, проблеми, тенденції розвитку: матеріали XXVIII Міжнародної науково-практичної конференції / за ред. І.В. Жукова, Є.О. Романенка. Лімасол (Кіпр): ГО «ВАДНД», 07 січня 2023 р. 397 с.
75. Телелим В.М., Пунда Ю.В., Косенцов В.О. Погляди на організацію процесу управління підготовкою держави до оборони. *Стратегічна панорама*, 2015. -№ 1. С. 21-27. С. 22. – URL: <https://niss-panorama.com/index.php/journal/article/view/32>
76. Титаренко О.Б., Горобець Ю.О. аналіз застосування безпілотних літальних апаратів в збройних конфліктах в Сирії, Лівії та Нагірному Карабасі в період 2017-2020 рр. Для удосконалення форм і способів застосування повітряних сил. *Повітряна міць України*, 2022 № 2(3).С. 5-10.

- 77.Тюріна Н. М. Основи зовнішньоекономічної діяльності: навч. посіб. – URL: http://lubbook.net/book_608
- 78.Україна замовила 105 розвідувальних дронів Vector з Німеччини: що це за БПЛА. – URL: <https://www.unian.ua/weapons/ukrajina-zamovila-105-rozviduvalnih-droniv-vector-z-nimechchini-shcho-ce-za-bpla-12126471.html>
- 79.Черкасець О. До ЗСУ надійшло 7 зразків БПЛА українського виробництва за місяць – Резніков . Україна молода. – 2022. – 8 груд. – URL: <https://www.umoloda.kiev.ua/number/0/2006/171568/>
- 80.Шемаєв В. М. Офсетна політика у сфері міжнародного воєнно-економічного співробітництва України. Фінанси, облік, банки 2014 № 1 (20) С. 277-283.
- 81.Шемаєв В., Онофрійчук А., Толлок П. Стан та пріоритети розвитку оборонно-промислового комплексу України в умовах дії воєнного стану. Journal of Scientific Papers “Social Development and Security”, Vol. 12, No. 4. 2022. С. 46-55.
- 82.Шемаєва Л.Г., Толлок П.О. Сучасні тенденції розвитку міжнародного воєнно-економічного співробітництва України. *Вчені записки Університету «КРОК»*. №4 (64), 2021.
83. Братко А., Софіян Д., Ковальчук О. Використання методик стратегічного аналізу при проведенні оборонного планування Державної прикордонної служби України. Journal of Scientific Papers “Social Development and Security”, Vol. 11, No. 3. 2021. С. 79-88.
84. Указ Президента України № 121/2021 Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 25 березня 2021 року «Про Стратегію воєнної безпеки України». – URL: <https://www.mil.gov.ua/diyalnist/reformi-ta-planuvannya-u-sferi-oboroni/voenna-doktrina.html>.
- 85.Міжнародна економіка: термінологічний словник / Старостіна А.О., Каніщенко О.Л., Кузьома О.Ю. та ін. /За заг. ред. А.О. Старостіної. –К.: «НВП «Інтерсервіс», 2017.
- 86.Нагачевська Т.В. Економічна оцінка доцільності та ефективності зовнішньоекономічних операцій. *Systemy i srodki transportu samochodowego: Zbirka naukovih statej* / за ред. К. Лейди. Sakon’10. Rzeszow-Przeclaw, 2010. с.295-299.

ДОДАТКИ

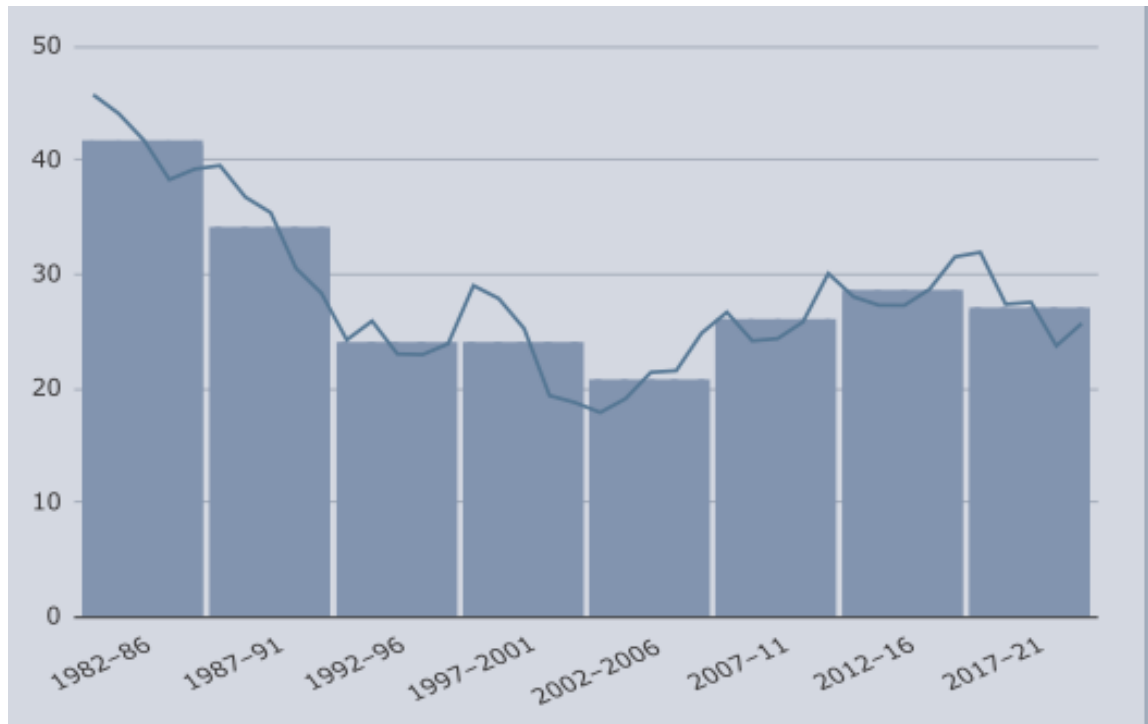


Рис. 2.1. Тенденція міжнародних поставок основних озброєнь, 1982–2021 рр., млрд.

Примітка: гістограма показує середньорічний обсяг поставок зброї за 5-річні періоди, а лінійна діаграма показує річні підсумки. Значення тренд-індикатора SIPRI (TIV) є мірою обсягу міжнародних поставок основних озброєнь. Метод, який використовується для SIPRI TIV, описано на веб-сторінці бази даних про поставки зброї. У цій інформаційній довідці терміни «експорт зброї» та «імпорт зброї» використовуються для позначення міжнародних передач основних видів зброї згідно з визначенням SIPRI.

Джерело: [TRENDS IN INTERNATIONAL ARMS TRANSFERS, 2021. URL: <https://reliefweb.int/report/world/trends-international-arms-transfers-2021>]

Додаток 2

**40 найбільших імпортерів основних озброєнь та їх основні
постачальники, 2017–21 рр.**

Імпортер	Частка глобального імпорту зброї (%)		Відсоток змінити від 2012–16 до 2017–21	Основні постачальники (частка в загальному імпорті імпортера, %), 2017–21 рр.		
	2017-21	2012-2016		1-й	2-й	3-й
1	2	3	4	5	6	7
1. Індія	11	14	-21	росія (46)	Франція (27)	США (12)
2. Саудівська Аравія	11	8,2	27	США (82)	Франція (5,1)	Великобританія (5)
3. Єгипет	5,7	3,2	73	росія (41)	Франція (21)	Італія (15)
4. Австралія	5,4	3,2	62	США (67)	Іспанія (24)	Швейцарія (3,3)
5. Китай	4,8	4,4	4,1	росія (81)	Франція (9,1)	Україна (5,9)
6. Катар	4,6	1,3	227	США (46)	Франція (36)	Італія (6,1)
7. Південна Корея	4,1	2,3	71	США (63)	Німеччина (27)	Франція (7,9)
8. Пакистан	3,0	3,2	-11	Китай (72)	Швеція (6,4)	росія (5,6)
9. ОАЕ	2,8	4,5	-41	США (61)	Франція (6,2)	росія (5,3)
10. Японія	2,6	1,0	152	США (98)	Великобританія (1,7)	Швеція (0,7)
11. Алжир	2,6	3,9	-37	росія (81)	Німеччина (6,4)	Франція (3,7)
12. Великобританія	2,5	1,4	74	США (77)	Південна Корея (16)	Німеччина (3,2)
13. США	2,4	2,5	-9,6	Великобританія (23)	Нідерланди (13)	Франція (12)
14. Ізраїль	1,9	1,5	19	США (92)	Німеччина (6,9)	Італія (1,0)
15. Індонезія	1,7	2,1	-24	Південна Корея (23)	США (23)	Нідерланди (19)
16. Норвегія	1,6	0,3	343	США (83)	Південна Корея (10)	Італія (3,5)
17. Туреччина	1,5	3,2	-56	Італія (30)	США (22)	Іспанія (21)
18. Сінгапур	1,4	1,6	-20	Франція (54)	США (22)	Німеччина (7,9)
19. Нідерланди	1,3	0,6	116	США (94)	Німеччина (5,0)	Австралія (0,3)
20. В'єтнам	1,3	2,9	-56	росія (56)	Ізраїль (19)	Південна Корея (6,6)
21. Ірак	1,2	3,4	-66	росія (44)	США (35)	Італія (10)
22. Італія	1,2	1,0	15	США (72)	Німеччина (17)	Ізраїль (5,8)
23. Тайланд	1,1	0,9	20	Південна Корея (28)	Китай (71)	України (2,9)
24. Бангладеш	1,0	1,5	-35	Китай (71)	росія (9,2)	Великобританія (5,2)

Продовження таблиці 2.1

1	2	3	4	5	6	7
25. Марокко	1,0	1,3	-27	США (76)	Китай (14)	Франція (8,4)
26. Афганістан	0,9	0,9	-4,1	США (97)	Бразилія (2,0)	Білорусь (1,1)
27. Оман	0,9	1,3	-34	Великобританія (63)	Туреччина (16)	Норвегія (8,1)
28. Кувейт	0,9	0,9	-6,3	США (56)	Франція (26)	Італія (9,4)
29. Філіппіни	0,9	0,3	142	Південна Корея (53)	США (16)	Ізраїль (8,7)
30. Канада	0,9	1,0	-14	США (43)	Австралія (23)	Ізраїль (12)
31. Казахстан	0,8	0,7	8,1	росія (91)	Іспанія (22)	Китай (2,1)
32. Йордан	0,7	0,6	11	США (37)	Нідерланди (17)	ОАЕ (14)
33. Бразилія	0,7	0,8	-17	Великобританія (19)	Швеція (18)	Франція (17)
34. Тайвань	0,7	1,9	-68	США (99)	Німеччина (0,4)	Італія (0,3)
35. Мянга	0,6	0,9	-32	Китай (36)	росія (27)	Індія (17)
36. Польща	0,6	0,6	3,4	США (35)	Італія (12)	Південна Корея (12)
37. Азербайджан	0,5	1,4	-63	Ізраїль (61)	росія (22)	Білорусь (6,6)
38. НАТО	0,5	0,0	1991	Франція (69)	США (26)	Іспанія (3,7)
39. Білорусь	0,5	0,3	62	росія (100)	Китай (0,1)	-
40. Франція	0,5	0,2	97	США (42)	Німеччина (16)	Бразилія (15)

Примітка. Відсотки нижче 10 округлюються до 1 знака після коми; відсотки понад 10 округлюються до цілих чисел.

Джерело: [TRENDS IN INTERNATIONAL ARMS TRANSFERS, 2021. URL: <https://reliefweb.int/report/world/trends-international-arms-transfers-2021>]

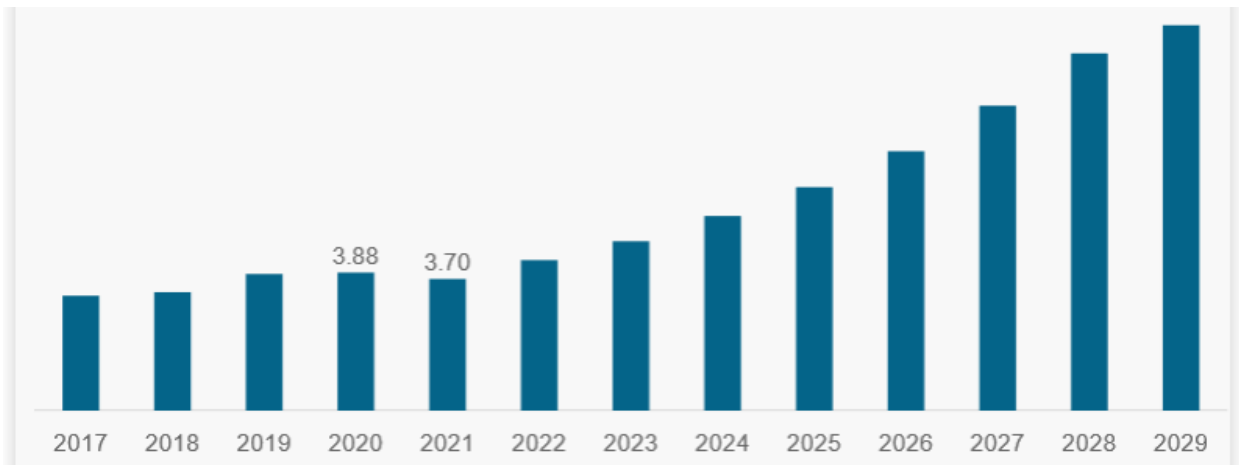


Рис. 1. Розмір ринку військових безпілотників у Північній Америці, 2018-2019 рр. (млрд. дол. США)

Джерело: [Fortune business insights:
<https://www.fortunebusinessinsights.com/military-drone-market-102181>]

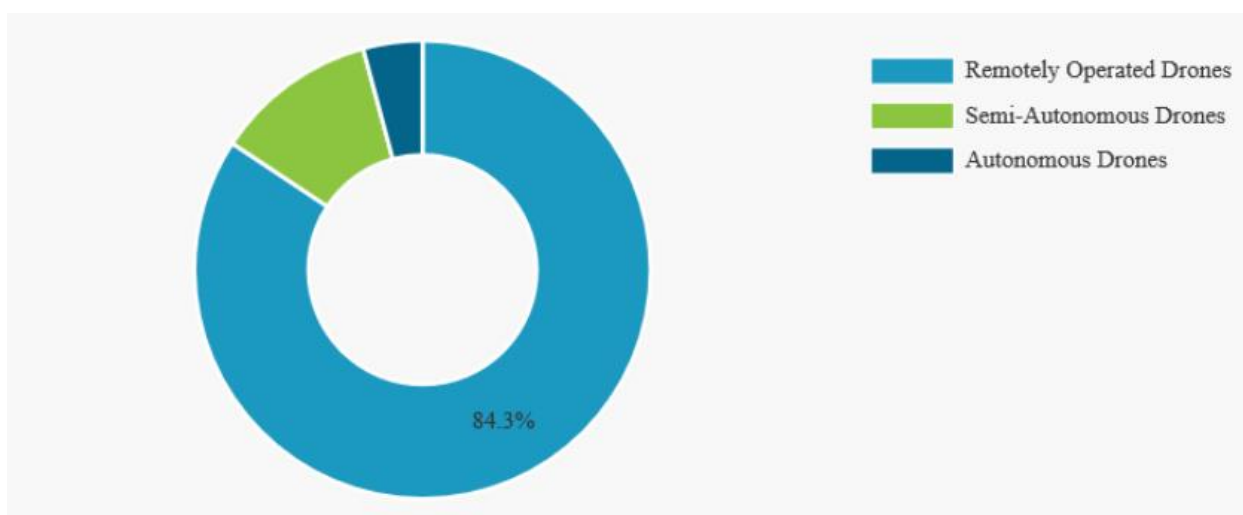


Рис. 2. Частка світового ринку військових безпілотників за технологіями, 2021 рік

Джерело: [Fortune business insights:
<https://www.fortunebusinessinsights.com/military-drone-market-102181>]

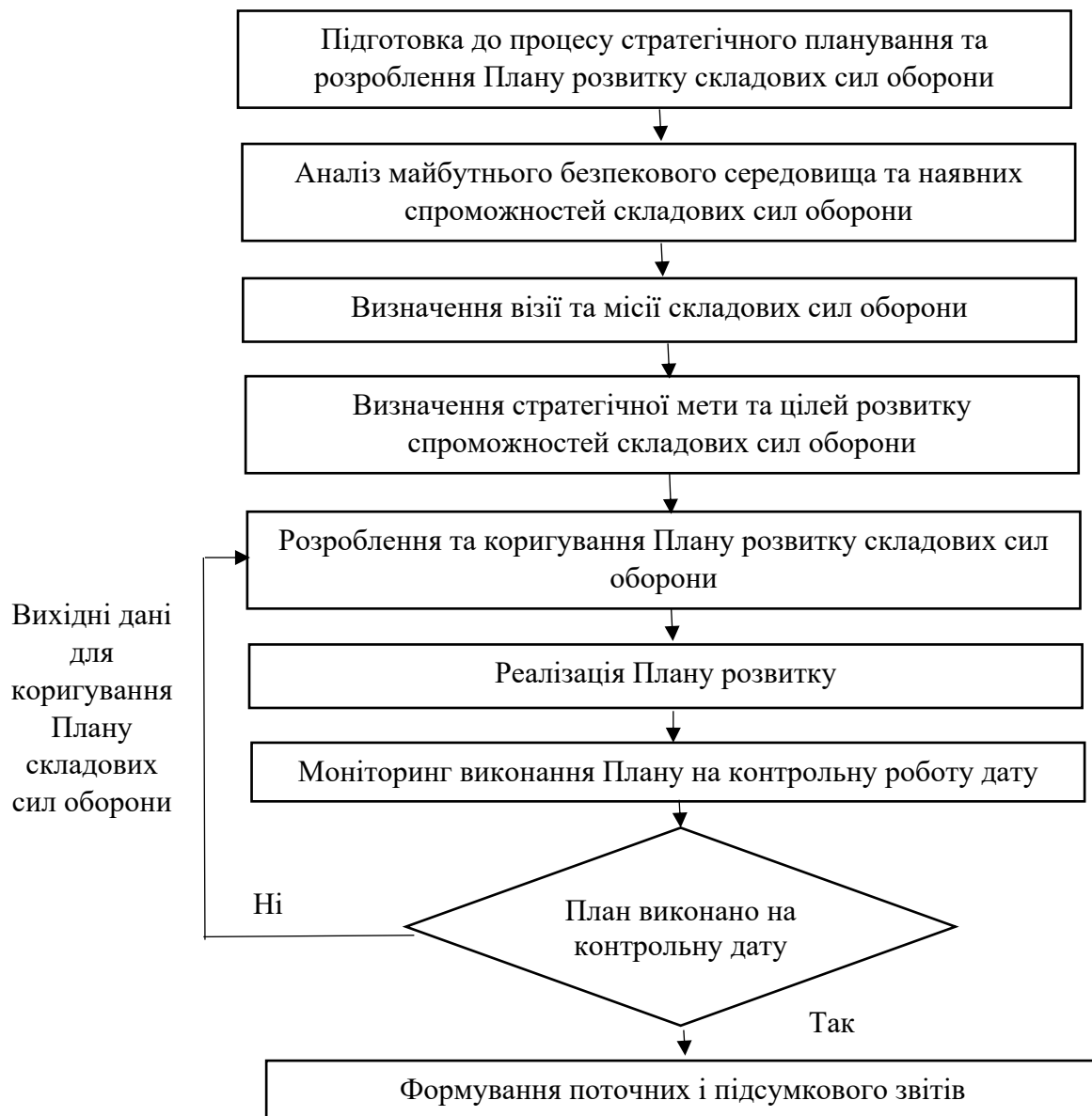


Рис. Порядок розроблення і контролю виконання Плану розвитку складових сил оборони

Джерело: розроблено за даними [33]

ТЕХНІЧНІ ХАРАКТЕРИСТИКИ БПЛА

Нові безпілотні системи, які надали США, включають системи, які або ще перебувають на стадії випробувань, або ті, які на сьогоднішній день використовувалися американськими військовими лише обмежено. До них відносяться Switchblade 600s, Jump 20s, ALTIUS-600s і CyberLux K8s. Лише Switchblade був обіцяний у попередніх пакетах допомоги.

Нова компанія з виробництва дронів-камікадзе для України вийшла зі стелс-режиму. One Way Aerospace має засновників, серед яких невідомий ветеран Британських Королівських ВПС Джеймс Ерл, колишній австралійський військовий інженер та інвестор, який входить до списку Forbes 30 під 30, Франсіско Серра-Мартінс і Роман Антонова, колишнього технічного директора Droni та інженера українського конструкторського бюро Антонова. Атакуючі дрони компанії Scalpel зарекомендували себе в дії і тепер виробництво нарощується.

AQV-100 Scalpel — це незручний, але смертоносний ударний дрон з протитанковою боеголовкою One Way Aerospace [40].

Малі гоночні дрони FPV є дуже ефективною зброєю. Україна використала першу імпровізовану версію в липні минулого року, і з того часу були розгорнуті сотні інших, невеликих, рухливих кораблів, достатньо потужних, щоб нести протитанкову боеголовку. Україна накопичує кількість саморобних безпілотників для масштабного штурму. One Way Aerospace розширює свої потужності, щоб прискорити процес нарощування.

Тоді як керовані протитанкові ракети Javelin, що постачаються США, коштують майже 200 000 доларів за постріл, базовий Scalpel коштує близько 1000 доларів. І на відміну від Javelin, їх можна запускати поза полем зору ворога, вони можуть кружляти навколо, щоб знайти цілі та атакувати їх найслабкіші місця. Крім того, на відміну від іншої зброї, Scalpel дає оператору гарний огляд цілі, коли вона наближається, тож він може відмахнутися та перервати місію або вразити другорядну ціль. Цей тип зброї має набагато менше шансів спричинити втрати «дружнього вогню» або «побічний збиток».

Scalpel побудовано на передовій системі націлювання з передовими датчиками та оптикою, що дозволяє операторам ідентифікувати та відстежувати цілі з високою точністю. Це включає в себе самонаведення на терміналі, тому оператору не потрібно вручну стежити за ціллю на всьому шляху, що особливо корисно, коли виникають перешкоди. Скальпель має високу маневреність, тому він може вразити цілі у важкодоступних місцях, наприклад у містах.

Спочатку «Скальпель» мав боеголовку вагою близько одного кілограма —

модифіковану версію протитанкової гранати РКГ-3 — але цього не завжди було достатньо для знищення важких танків, тому була запущена нова версія, яка несе більш потужну гранату. 2,5 кілограмова боеголовка, мабуть, модифікована РПГ РПГ +0,1% снарядів, що його дещо дорожче.

Скальпель може виглядати непривабливо, з акумулятором, підкинутим вниз, і боеголовкою зверху, але відео бойових дій показують, як він атакує російські укріплення та налітає, щоб знищити бронетранспортери та навіть термобаричну ракетну установку ТОС-1А.

Максимальна швидкість понад 100 км/год/60 миль/год, а радіус дії вказується як понад десять кілометрів (шість миль), що важливо, щоб вивести противника з-за меж максимальної відстані.

Новіші Т80-U і навіть модернізовані Т-62 мають теплову оптику для навідника, тому навіть вночі для СФ небезпечно просуватися до ворожих ліній. Вони можуть вступити в бойову зброю на відстані до 4 км. Скальпель може знаходити російські танки з великої відстані та знищувати їх [40].

Контракти з One Way Aerospace є частиною української ініціативи «Армія безпілотників» вартістю 860 мільйонів доларів, яка озброїть шістьдесят нових штурмових компаній безпілотників великою кількістю боеприпасів, більшість з яких будуть виготовлені в Україні.

Хоча українці все ще можуть створювати власні кустарні ударні безпілотники FPV в майстернях або гаражах, масове виробництво повинно забезпечити велику кількість ударних безпілотників. І це лише -3,9% від початку. One Way Aerospace має великі плани «перезавантажити арсенал демократії», забезпечивши Україну достатньою кількістю недорогих інтелектуальних боеприпасів, щоб вразити кожну російську машину і, можливо, навіть кожного російського солдата, а також вражати цілі далеко за межами досяжності нинішньої зброї.

Після початку війни в Україні більшість армій світу почали переглядати принципи тактичної розвідки за допомогою безпілотних літальних апаратів. Досвід показав, що немає сенсу інвестувати величезні суми в дорогі дрони, хоча саме так робили армії НАТО. У сучасній війні потрібно багато дешевих безпілотників, що виготовлятимуться серійно і швидко [14].

Наразі українські військові за допомогою простих комерційних коптерів завдають дошкульних ударів по позиціях окупаційної армії, що призводить до серйозних втрат як у техніці, так і в живій силі.

Українська армія замовила також дрони від Quantum-Systems. Уряд Німеччини

фінансує угоду з баварським стартапом, серед інвесторів якого є співзасновник PayPal Пітер Тіль.

Незабаром Україна отримає бойові танки, а також розвідувальні безпілотики з Німеччини. Обидва рішення були оголошені в один і той же день минулого тижня, але новина про те, що бойові танки Leopard 2 нарешті будуть передані українській армії, затьмарила інформацію про безпілотики. У оголошенні взяла участь молода компанія Quantum-Systems, яка отримала велике додаткове замовлення на безпілотики Vector від українського Міністерства оборони — за кошти уряду Німеччини. [22].

Проект Vector компанія Quantum-Systems запустила у серійне виробництво у 2020 році, розраховуючи не лише на армійські замовлення, а й на попит поліції, пожежників, прикордонників. Уряд ФРН фінансує постачання ЗСУ безпілотно-розвідників молоді фірми Quantum-Systems із Мюнхена. Один із її інвесторів раніше вкладав гроші в PayPal та Facebook. [21]. Серія Vector була запущена у виробництво у 2020 році. Його розгортання в Україні навесні 2022 року стало першим військовим використанням, до того ж у зоні бойових дій. Дрони-розвідники Vector явно виправдали очікування Збройних Сил України. Якщо на початку серпня 2022 року Київ замовив 33 таких безпілотно-літальних апаратів (БПЛА), то тепер, через п'ять місяців, він запросив додатково ще 105 одиниць. Втім, перші дрони його фірми опинилися в Україні ще у квітні минулого року.

Vector – це розвідувальний безпілотно-літальний апарат з нерухомими крилами, який здатний злітати та приземлятися вертикально. Розмах крила Vector складає 2,8 м, швидкість польоту – до 72 км/год. За повідомленнями розробника, для запуску БПЛА не потрібна пускова катапульта або злітно-посадкової смуги, а працює він за швидкості вітру до 12 м/с [78].

Час польоту дрона – до 120 хвилин, радіус дії системи – до 15 км (можливе збільшення до 25 км). І ось навесні 2022 року саме українські замовлення на дрон Vector стали першим випадком використання продукції Quantum-Systems у військових цілях. Безпілотно-розвідник Vector зарекомендував себе як справжнє надбання у війні в Україні. Київ замовив 33 з них на початку серпня минулого року і з того часу замовив ще 105. Але практичні польові випробування передували цьому. Минулої весни генеральний директор і співзасновник Quantum-Systems Флоріан Зайбель розповів німецьким ЗМІ, що український мільярдер звернувся до нього з проханням купити безпілотно-літальні апарати для армії його країни, і що кілька інших олігархів наслідували його приклад.

Безпілотно-літальні апарати Vector вже використовувалися в Україні в той час, коли багато політиків у Німеччині ще мали серйозні сумніви щодо доцільності постачання зброї Києву. Однак безпілотно-літальні апарати не є зброєю як такою, що пояснює швидкий дозвіл на експорт, наданий у той час Міністерством економіки Німеччини. Електричний безпілотно-літальний апарат

вертикального зльоту (eVTOL UAV) у формі гвинтового літака має довжину 1,63 метра (64 дюйми), розмах крил 2,8 метра (110 дюймів) і використовується для повітряної розвідки. Він має тривалість польоту 120 хвилин і може передавати відеоматеріали та дані з відстані до 30 кілометрів (18,6 миль), що є дальністю багатьох артилерійських озброєнь. Vector, одна з трьох серійних моделей, які випускає мюнхенський стартап, зброєю, власне, не вважаються. Цей електричний безпілотник з вертикальним зльотом виглядає як невеликий пропелерний літак (довжина 1,63 метра, розмах крил 2,8 метра) і призначений для розвідки місцевості. Він може перебувати у повітрі до 120 хвилин і вести відеоспостереження та зйомку на відстані до 30 кілометрів, що приблизно відповідає дальності пострілу більшості артилерійських установок.

В такий дрон-розвідник вбудовано багато спеціальної техніки, як, наприклад, прилади нічного бачення, інфрачервоні камери, особливі антени, захищені системи передачі даних, до того ж, використовується спеціальне програмне забезпечення, наприклад, для навігації, в розробку якого вкладено дуже багато часу та коштів. І все це необхідно окупити.

Безпілотники коштують 180 000 євро (195 600 доларів) кожен, тобто уряд Німеччини витратить майже 20 мільйонів євро на додаткове замовлення Міноборони України. На запитання, чому Vector такий дорогий, Сейбел відповів DW, що насправді він у нижчому ціновому сегменті — і що ізраїльські та американські військові розвідувальні дрони значно дорожчі. Там просто вбудовано багато військових технологій: спеціальні антени, прилади нічного бачення, інфрачервоні камери, надійні канали передачі даних.

Постачання в Україну відразу ж привернули до дрону Vector увагу армій інших країн: невдовзі були замовлення від спецпризначенців США, від німецького Бундесверу - він запросив вісім дронів, від міністерства оборони Нідерландів.

Quantum-Systems, які вже не раз були в Україні, прагнуть на місці створити умови для обслуговування і ремонту дронів, щоб їх не доводилося возити до Німеччини. Ця робота тепер, після нового замовлення, активізувалася, але деталі поки що краще не розголошувати.

Seibel спочатку не збирався постачати військових. Спочатку він зосередився на розробці, проектуванні та виробництві малих БПЛА для комерційного цивільного сектора. Раніше він провів 16 років у військовій службі, спочатку як пілот вертольота, потім в Мюнхенському університеті Бундесверу, де проводив дослідження для своєї докторської дисертації на факультеті аерокосмічної інженерії. Там він познайомився з трьома іншими майбутніми засновниками компанії, запатентував прототип безпілотника з одним із них — і відмовився від своїх планів докторської дисертації. Він запустив стартап Quantum-Systems у січні 2015 року [22].

Через два роки почалося серійне виробництво безпілотника Trinity. Він в основному

використовувався для зйомки землі та картографування сільськогосподарських і будівельних проектів, зокрема в Німеччині, Індонезії, Гані та США. Його використовували і в Україні, спочатку в аграрному секторі, а потім у рамках проекту в Чорнобилі.

Розробка безпілотної подвійного призначення Vector, який призначений для військового використання, а також для поліцейських, пожежників і прикордонників, почалася в Quantum-Systems у 2018 році. [22].

Часто щось починається як військова розробка, а потім потрапляє в цивільний світ, сказав Сейбел. У цьому випадку ми застосували протилежний підхід і зробили нашу комерційну технологію доступною для військових. Вони можуть навчитися використовувати нашу систему майже без зусиль протягом кількох годин.

Безпілотні системи тепер є «частиною сучасного способу ведення війни», тому розглянемо дрони майбутнього.

ALTIUS-600 – це невеликий дрон, який може пролетіти понад 270 миль. Його виробник Atea-I, дочірня компанія оборонного стартапу Anduril, рекламує корабель як модульну систему з носовим конусом, який може бути оснащений набором датчиків або корисним навантаженням. Безпілотник запускається з труби і підлягає відновленню. Армія США випробувала цю систему в різних формах, включаючи запуск із землі, з вертольотів у вигляді ефектів повітряного запуску (ALE) і навіть спільну роботу в групах. ALTIUS також був випробуваний як платформа електронної боротьби. Андуріл каже, що компанія нещодавно додала на платформу можливість вільного використання боєприпасів. Які саме корисні навантаження та пускові установки Україна отримає разом із безпілотниками, поки неясно.

За словами виробника, AeroVironment **Jump 20** — це безпілотний літальний апарат вертикального зльоту та посадки, який може виконувати місії спостереження протягом понад 14 годин із радіусом дії близько 115 миль. Його вже поставили на озброєння Сил спеціальних операцій США, і армія США уклала контракт на 8 мільйонів доларів на закупівлю Jump 20 для виконання тактичних завдань для американських військ. Його конструкція здається звичайною з нерухомими крилами та пропелером спереду. Але він також має менші пропелери, які встановлені вертикально, що усуває потребу у злітно-посадкових смугах і є однією з його переваг [44].

Switchblade 600 має більший радіус дії та більшу боєголовку, ніж безпілотник Switchblade 300 з трубою, який вже використовується в Україні. Як і Jump 20, його виробляє AeroVironment. Switchblade 600 може перевозити 30-фунтовий корисний вантаж приблизно на 25 миль протягом приблизно 40 хвилин, що робить його добре придатним для протитанкових місій.

Запатентована можливість переривання та повторного залучення дозволяє операторам

переривати місію в будь-який час, а потім повторно вражати ту саму або інші цілі кілька разів за командою оператора».

Про CyberLux K8, який виробляє 23-річна Cyberlux Corp., мало публічної інформації. Серед продуктів компанії є невеликі квадрокоптери, тип безпілотної літальної апаратури, який Україна вже широко використовує [44].

Особливо не вистачає MQ-9 серед нових американських безпілотної літальної апаратури. Україна запросила дрони Reaper, а їх виробник General Atomics зобов'язався забезпечити їх із власних запасів.

Україна мала доступ до БПЛА з на порядок більшим корисним навантаженням, у дванадцять разів більшим радіусом дії, здатністю літати через всю Україну та залишатися в повітрі більше доби. Це MQ-1 Gray Eagle і MQ-9 Predator, десятки яких у США сидять у ящиках для зберігання в західній пустелі, які не використовуються або не плануються до використання жодним агентством США.

Тому Україна уробить усе можливе, щоб отримати безпілотної літальні апарати для захисту від агресора у потрібній кількості.