

УДК 351

DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-5-17>**Мосін М.С.**

аспірант,

Національний технічний університет України

«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»;

начальник відділу управління проектами,

ТОВ «Українська бронетехніка»

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7124-5601>**Mykhailo Mosin**

National Technical University of Ukraine

"Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute";

Limited Liability Company "Ukrainian Armor"

ІНТЕЛЕКТУАЛІЗАЦІЯ ПІДПРИЄМСТВ ПРИВАТНОГО СЕКТОРУ ОБОРОННО-ПРОМИСЛОВОГО КОМПЛЕКСУ УКРАЇНИ: СТРАТЕГІЧНІ ТРАНСФОРМАЦІЇ ТА ВИКЛИКИ

INTELLECTUALIZATION OF PRIVATE SECTOR ENTERPRISES IN THE DEFENSE INDUSTRY OF UKRAINE: STRATEGIC TRANSFORMATIONS AND CHALLENGES

Анотація. Стаття розглядає інтелектуалізацію підприємств приватного сектору ОПК України та її вплив на стратегічні трансформації. Проведено аналіз реформ, зокрема нової Стратегії Укроборонпрому, де визначено центральні завдання – постійне розширення виробничої бази та створення нових технологічних можливостей. У дослідженні враховується потреба в розвитку оборонно-промислового комплексу через технологічний трансфер від країн-партнерів та підкреслює ключову роль приватного сектору у виробництві передового озброєння та техніки. Проведено оцінку важливості розвитку військово-промислової бази для забезпечення високих технологічних стандартів та врахування цивільних можливостей технологій у цьому контексті. Враховуючи досвід російсько-української війни, автор підкреслює перспективи кооперації з міжнародними партнерами та спільне виробництво різних видів озброєнь. Наголошено на ключових пріоритетах для національної безпеки, включаючи розвиток безпілотних літальних апаратів, державно-приватного партнерства, збереження кадрового потенціалу та інші. Підкреслено важливість створення сприятливих умов для приватного сектору та розвитку законодавства щодо експорту та імпорту у контексті зміни балансу між державним та приватним сектором в ОПК. Наголошено на важливості ціннісно-холістичного підходу у парадигмі інтелектуалізації. Запропоновано створення програми інтелектуалізації для підприємств ОПК з метою корпоративізації та приватизації, зокрема приватного сектору, що сприятиме підвищенню ефективності та конкурентоспроможності. В статті обговорено очікувані переваги інтелектуалізації для підприємств приватного сектору ОПК України. Акцент зроблено на підвищенні конкурентоспроможності, розвитку інноваційних стратегій, оптимізації управління ресурсами та підвищенні ефективності виробництва в умовах ринкової конкуренції. Зазначено, що інтелектуалізація є важливим фактором для стратегічного розвитку підприємств приватного сектору ОПК України, сприяючи їхній адаптації до вимог сучасного світу та збільшенню обороноздатності країни.

Ключові слова: інтелектуалізація, оборонно-промисловий комплекс (ОПК), ціннісно-холістичний підхід, приватний сектор ОПК України, співпраця з міжнародними партнерами, високотехнологічний оборонний комплекс, державно-приватне партнерство, розвиток військово-промислового комплексу.

Abstract. The article examines the intellectualization of private sector enterprises in the Ukrainian defense industry and its impact on strategic transformations. The author analyzes reforms, in particular the new Strategy of UkrOboronprom, which defines the central tasks – constant expansion of the production base and creation of new technological capabilities. The study takes into account the need to develop the defense industry through technology transfer from partner countries and emphasizes the key role of the private sector in the production of advanced weapons and equipment. The importance of developing the military-industrial base to ensure high technological standards and taking into account the civilian capabilities of technologies in this context is assessed. Taking into account the experience of the Russian-Ukrainian war, the author emphasizes the prospects for cooperation with international partners and joint production of various types of weapons. The author emphasizes key priorities for national security, including the development of unmanned aerial vehicles, public-private partnerships, preservation of human resources, and others. The importance of creating favorable conditions for the private sector and developing export and import legislation in the context of changing the balance between the public and private sectors in the defense industry was emphasized. The importance of a value-based holistic approach in the intellectualization paradigm is emphasized. It is proposed to create an intellectualization program for defense industry enterprises for the purpose of corporatization and privatization, including the private sector, which will help to increase efficiency and competitiveness. The article discusses the expected benefits of intellectualization for private enterprises in the Ukrainian defense industry. The emphasis is placed on increasing competitiveness, developing innovative strategies, optimizing resource management, and improving production efficiency in a competitive market. It is noted that intellectualization is an important factor in the strategic development of private sector enterprises of the defense industry of Ukraine, which contributes to their adaptation to the requirements of the modern world and increase the country's defense capability.

Keywords: intellectualization, military-industrial complex (MIC), value-based approach, private sector of the MIC of Ukraine, cooperation with international partners, high-tech defense complex, public-private partnership, development of the military-industrial complex.

Постановка проблеми. Глобальні технологічні тренди пов'язані з промисловою революцією та переходом до нових технологічних укладів. За останні три роки Gartner Inc. [1] визначила 10 головних стратегічних технологічних трендів, які мають значний вплив на бізнес та технологічні рішення (рис. 1).

Враховуючи ці глобальні технологічні тренди, підприємства потребують відповідного інтелектуального базису для технологічної модернізації, а саме: управління знаннями [2]; розвиток людського капіталу [3]; цифрова трансформація [4]; створення інтелектуального капіталу [5]; гнучкість та адаптивність [6].

Зростання наукового інтересу до проблематики інтелектуалізації підприємств вказує на декілька ключових моментів (рис. 2).

Швидкі технологічні зміни та вплив нових інновацій на бізнес створюють попит на дослідження в області інтелектуалізації підприємств реального сектору економіки. Підприємства постійно шукають способи покращення ефективності та конкурентоспроможності, а інтелектуалізація є важливим фактором у досягненні цієї мети. Розвиток методів збору та аналізу даних стимулює бажання використовувати ці дані для розумного управління підприємствами. Інтелектуалізація підприємств є ключем до інновацій та розвитку нових продуктів та послуг. Потенційні економічні вигоди від удосконалення процесів управління та розвитку бізнесу стимулюють більше досліджень у цій області.

Це свідчить про те, що вивчення інтелектуалізації підприємств має стратегічне значення для подальшого розвитку бізнесу в умовах швидких технологічних змін та конкурентного ринкового середовища.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Для узагальнення та систематизації категоріального апарату та визначення сучасних векторів наукових досліджень з даної проблематики було використано описативний аналіз, який ґрунтується на джерелах наукометричної бази даних Scopus.

За ключовими словами «інтелектуалізації підприємств» у Scopus знайдено 172 документи за період 2006–2023 рр.

Проведена аналітика свідчить про значне зростання наукового інтересу до проблематики інтелектуалізації підприємств реального сектору економіки. Так, пандемія COVID-19 значно вплинула на інтерес до проблем інтелектуалізації підприємств. Обмеження, пов'язані з карантинном та змінами у виробничих процесах, змусили багато компаній переглянути свої стратегії та шукати нові підходи до управління бізнесом. Це призвело до зростання інтересу до використання технологій, зокрема штучного інтелекту, автоматизації та аналітики даних, для оптимізації процесів, забезпечення більшої ефективності та пристосування до змін в економічному середовищі.

Початок повномасштабної військової агресії Росії проти України 24 лютого 2022 року мало значний вплив на науковий інтерес України до інтелектуалізації

- | | |
|---|--------------------------------------|
| 01. Управління довірою, ризиками та безпекою AI | 06. Галузеві хмарні платформи |
| 02. Безперервне управління впливом загроз | 07. Інтелектуальні додатки |
| 03. Сталі технології | 08. Демократизований генеративний AI |
| 04. Інжиніринг платформ | 09. Доповнена підключена робоча сила |
| 05. AI-доповнена розробка | 10. Машинні клієнти |

Рисунок 1 – Головні стратегічні технологічні тренди, які мають значний вплив на бізнес та технологічні рішення

Джерело: складено автором за [1]

- | | |
|---------------------------|---|
| ✓ Актуальність теми | ✓ Швидкі технологічні зміни та вплив нових інновацій на бізнес створюють попит на дослідження в цій області. |
| ✓ Потреба в удосконаленні | ✓ Інтелектуалізація є важливим фактором у досягненні мети ефективності та конкурентоспроможності. |
| ✓ Дані та аналітика | ✓ Розвиток методів збору та аналізу даних - для розумного управління підприємствами. |
| ✓ Сприяння інноваціям | ✓ Інтелектуалізація підприємств є ключем до інновацій та розвитку нових продуктів та послуг. |
| ✓ Економічна вигода | ✓ Потенційні економічні вигоди від удосконалення процесів управління та розвитку бізнесу стимулюють більше досліджень у цій області |

Рисунок 2 – Актуалізація дослідження інтелектуалізації підприємств

Джерело: складено автором

підприємств реального сектору економіки. В умовах російсько-української війни важливо розвивати внутрішні ресурси, зокрема наукові дослідження та технологічний потенціал, для забезпечення стійкості та розвитку економіки в умовах зовнішньої нестабільності. Такий контекст може сприяти підвищенню зацікавленості у вдосконаленні підприємств через інтелектуалізацію та інновації. З точки зору галузей знань, дослідження інтелектуалізації підприємств зачіпає широкий спектр галузей знань (рис. 3).

Інтелектуалізація підприємств – це велика мультидисциплінарна область, що охоплює широкий спектр галузей знань. Дослідження в цій сфері відображають важливість наукових та технологічних знань у вирішенні проблем сучасного бізнесу. За даними статистики, комп'ютерні науки та інженерія займають провідні позиції, зосереджуючи більше 40% досліджень у цих галузях. Це поле також включає енергетику, соціальні науки, економіку, астрономію, екологію та інші області.

Отже, інтелектуалізація стає ключовим фактором для підвищення продуктивності та конкурентоспроможності підприємств у глобальному бізнес-середовищі, тому співпраця між різними галузями науки та технологій важлива для подальшого успішного розвитку цієї області.

Мета статті полягає в аналізі стратегічних трансформацій та викликів, пов'язаних із процесом інтелектуалізації підприємств приватного сектору оборонно-промислового комплексу (далі – ОПК) України. Стаття спрямована на дослідження важливих аспектів цього процесу, його впливу на розвиток підприємств та визначення стратегічних напрямів у контексті сучасних викликів української оборонної промисловості.

Вклад основного матеріалу. Після розпаду Радянського Союзу український ОПК розпався на окремі фрагменти, неузгоджені між собою, що ускладнило забезпечення технічними ресурсами ЗСУ. Підприємства ОПК мали обмежене використання – до 2014 року лише 5-8% їх можливостей були спрямовані на технічне забезпечення ЗСУ, решта виробництва експортувалася [7]. Збройна агресія Росії проти України призвела до значних втрат у виробничих потужностях українського ОПК [8].

Дослідження в області оборонної промисловості України за останні три десятиліття вказують на недостатній рівень досягнень в технологічному плані порівняно з країнами, що лежать в передовому ряді світових інновацій [9]. Військово-технічна політика (далі – ВТП) країни протягом цього періоду переважно акцентувалася на зовнішній експорт оборонної продукції.

Основними напрямками в рамках даної політики були [10; 11]:

- Ремонт та модернізація озброєння та військової техніки (далі – ОВТ) радянського виробництва.

- Постачання ОВТ, розроблених українськими науковцями на основі застарілих технологій.

- Постачання сучасної вітчизняної ОВТ, що має характеристики, не досягнуті на світовому рівні.

Дослідження в області оборонної промисловості України підкреслює потребу не лише у модернізації підприємств ОПК, а й у створенні новітніх технологій, які можна отримати через технологічний трансфер від країн-партнерів [12; 13]. Це особливо актуально в контексті ухвалення Україною рішення про інтеграцію в євроатлантичну систему колективної безпеки.

Розвиток ОПК є ключовим елементом стратегії національної безпеки кожної держави, а його результати визначають готовність та ефективність військових сил у різних ситуаціях та конфліктних умовах [14].

Розвиток власної військово-промислової бази забезпечить Україні можливість виготовлення передового озброєння та техніки, а також сприятиме формуванню високих технологічних стандартів в цій сфері. Надзвичайно важливо враховувати не лише військові потреби, а й цивільні можливості цих технологій, щоб максимально розвивати галузь в рамках національної економіки [15]. Для успішної імплементації цієї стратегії варто активізувати співпрацю з країнами, які мають великий досвід у військово-промисловій сфері, і враховувати кращі практики та передові технології для власного виробництва озброєння. Інтеграція вітчизняних промислових підприємств у глобальний ланцюжок виробництва набуває високої важливості в контексті сучасних технологій та міжнародного досвіду. Розвиток співпраці між підприємствами різних країн у сфері виробництва електронних компонент, ІТ-технологій, сенсорів та інших складових є вирішальним у питанні

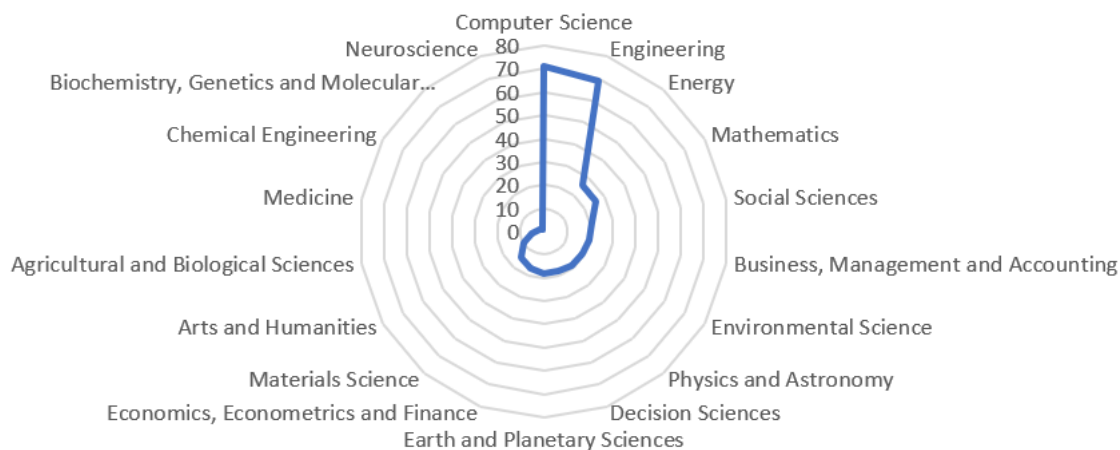


Рисунок 3 – Кількість публікацій за галузями знань наукових досліджень

Джерело: складено автором за даними Scopus

визначення потреб у виробництві озброєння на вітчизняних підприємствах ОПК України [15].

Оцінюючи досвід російсько-української війни та розвиток оборонної галузі, кооперація з міжнародними партнерами та спільне виробництво на території України різних видів озброєнь має перспективи. В процесі досягнення стратегічних цілей національної безпеки в Україні виявилися кілька ключових пріоритетів, які вимагають уваги та прискореного реагування [17]: пріоритет на безпілотні літальні апарати (далі – БПЛА); розвиток державно-приватного партнерства; збереження кадрового потенціалу; зниження виробничих ризиків; безпілотний флот; посилення військово-дипломатичного напрямку. Ці заходи спрямовані на створення потужного інтегрованого оборонно-промислового комплексу в Україні. Напрацювання вже існують у сферах, таких як бронемашини, танки, ракетне озброєння, авіаційні двигуни та інші оборонні технології. Однак, важливим є і розвиток новітніх систем ППО, реактивних артилерійських систем та іншого спорядження.

Особливий потенціал має розвиток виробництва безпілотних та роботизованих систем, де Україна має значний практичний досвід. Вступ до тісної співпраці з компаніями-лідерами, такими як Lockheed Martin, BAE Systems, Rheinmetall, може відігравати ключову роль у розвитку українських оборонних компаній.

Співпраця в обслуговуванні та ремонті західної техніки – це лише початок, який у майбутньому може перетворитись у виробничі проекти. Такі ініціативи також створюють позитивний імпульс для інших гравців у галузі. Важливою умовою таких проектів є можливість розширення виробництва не лише на ремонт поставленої техніки, а й на нові виробничі цикли.

Необхідно системно підходити до створення сприятливих умов для іноземних компаній, що мають намір інвестувати в українське оборонне виробництво. Для цього важливо розробити стратегію, що включатиме податкові пільги, доступ до ресурсів та логістичну підтримку.

Такий комплексний підхід може стати фундаментом для розвитку високотехнологічного оборонного комплексу України.

Держава має активно сприяти в цьому процесі, забезпечуючи сприятливі умови для входу на ринок оборонної продукції. Необхідно спростувати систему експорту та імпорту, створювати відповідні умови для виробництва компонентів в Україні, розвивати логістичні мережі та вдосконалювати науково-освітню базу.

Приватний сектор в цьому контексті відіграє важливу роль, приваблюючи іноземних партнерів та сприяючи розвитку оборонної галузі.

Створення стабільних умов для приватного сектору та розвитку законодавства щодо експорту та імпорту є важливими напрямками для росту української оборонної галузі.

Перед початком широкомасштабного вторгнення Росії в Україну державний сектор в ОПК України контролював 80% ринку. Після перемоги співвідношення державного і приватного сектору ОПК зміниться, оскільки приватний сектор наразі стрімко зростає. Прогнозується, що через 5 років приватний сектор ОПК переважатиме державний. Для ефективної мобілізації приватного сектору у воєнній економіці необхідно встановлення чіткої економічної стратегії, що

включає три основні аспекти: забезпечення доступу до ринків збуту, трудових ресурсів та фінансування [17].

Доступ до ринків збуту передбачає необмежену роботу логістичних маршрутів та каналів збуту, включаючи міжнародні, встановлення умов безмитної торгівлі на партнерських ринках, розробку чітких планів державних замовлень (включаючи Держрезерв) та покращення державних закупівель.

Забезпечення доступу до трудових ресурсів включає у себе допомогу уряду у пошуку кваліфікованих працівників, включаючи закордонних мігрантів та українських біженців, програми бронювання працівників, залучення безробітних до активної зайнятості, підготовку та перепідготовку кадрів, зокрема виробничих спеціальностей.

Забезпечення доступу до фінансування охоплює відновлення роботи банківського сектора як фінансового посередника, розширення програм кредитування та гарантійної підтримки держави, залучення міжнародної допомоги для відновлення та розвитку бізнесу, використання податкових інструментів для стимулювання інвестицій.

Щодо переходу української економіки на воєнні рейки, важливими були такі заходи [16]:

- Фінансування ЗСУ. Витрати на оборонний сектор значно зросли з 2,5–3,0% ВВП у 2015–2021 роках до 23,9% у 2022 році та плануються на рівні 28,4% у 2023 році.

- Зовнішня допомога. За період від лютого 2022 до серпня 2023 року Україна отримала значну військову, фінансову та гуманітарну допомогу від зовнішніх союзників, загалом 237,9 млрд євро.

- Розвиток військового виробництва. Потужності вітчизняного ОПК зросли в чотири рази у 2023 році порівняно з 2022 роком, а в 2024 році очікується подальше зростання. Однак виробництво ще далеке від потреб ЗСУ.

Протягом повномасштабної війни Росії проти України військово-економічний сектор не став вирішальною складовою економічного життя країни.

Багато підприємств, які входять до структури «Укроборонпрому», Міністерства оборони та Державного космічного агентства, мають значні невикористані потужності і чекають на державні замовлення. Згідно з інформацією від Міноборони, коштів достатньо тільки для оплати половини того, що виробляють вітчизняні підприємства ОПК.

У той же час в банківській системі нагромадилися великі суми вільної ліквідності (понад 700 млрд грн), банки зберігають більше 10 млрд доларів США за кордоном, а позабанківський сектор має близько 117 млрд доларів [16; 17]. Ці кошти практично не використовуються для розвитку внутрішнього економічного обороту країни. Це є прикладом неефективного використання наявних ресурсів та штучного обмеження можливостей мобілізації внутрішніх фінансових ресурсів. У той же час державне позичання в банках за 11 місяців 2023 року становило лише 133 млрд грн, або 3,6 млрд доларів, а від фізичних осіб – 17,9 млрд грн, або 0,5 млрд доларів.

Комерційні банки практично не надають кредитів підприємствам поза програмами, які підтримує держава. Загальний обсяг кредитів, що надані банками підприємствам, становить приблизно 7% ВВП, що

є найнижчим показником серед країн з формуючими ринками. Високі витрати на банківські кредити (частково через кредитні ризики та високу процентну ставку) унеможливають підприємствам використовувати ці ресурси для розвитку і відновлення як цивільного, так і військового виробництва.

У майбутньому Україні важливо вирішити наступні питання:

– Мобілізація ресурсів. Головне завдання військової економіки полягає в максимально ефективній мобілізації фінансових, матеріальних та людських ресурсів для виробництва необхідних товарів та послуг для підтримки Збройних сил і цивільного сектору.

– Ринковий підхід. Важливо враховувати елементи ринку при розв'язанні завдань військової економіки, що дозволяє досягати поставлених цілей з прийнятними втратами.

– Симбіоз держави та приватного сектору. Тісне співробітництво між державою та приватним сектором у розвитку ОПК в даний час вважається оптимальним рішенням. Такий підхід не виключає посилення ролі держави у контролі та управлінні, але передбачає використання комплексу економічно-управлінських інструментів, зокрема державних оборонних замовлень.

– Збільшення державних замовлень. Важливо збільшити обсяги державних оборонних замовлень для підприємств як державної, так і приватної форми власності, що дозволить задовольнити потреби ЗСУ в техніці та озброєннях за рахунок внутрішніх можливостей. Це також стимулюватиме розвиток економіки, нові бізнеси та генерацію додаткових податкових надходжень у бюджет.

– Пріоритетні напрямки оборонного замовлення. Рекомендується акцентувати увагу на таких галузях як бронетехніка, високоточне озброєння, артилерія, авіація та інші, з орієнтацією на створення нових зразків озброєння, відповідно до стандартів НАТО.

– Інвестиції у виробництво. Необхідно реалізувати масштабні державні інвестиції у створення нових виробничих потужностей для військових цілей.

– Лізингові програми для ОПК. Запровадження державних лізингових програм для створення та розширення виробничих можливостей ОПК, що передбачають закупівлю та передачу в оренду виробничого обладнання підприємствам у межах ОПК.

Загалом, вирішення цих завдань сприятиме не лише забезпеченню потреб ЗСУ, а й зміцненню вітчизняного виробництва, стимулюванню економіки та залученню нових технологій у виробництво.

На сьогоднішній день підготовка до відновлення ОПК та його інтеграція у міжнародні виробничі ланцюжки виявляється ключовим завданням. Необхідно визначити пріоритетні програми розробки та виробництва, зокрема боеприпасів у всіх видах, ліній БПЛА різних класів, ракетної техніки, засобів радіоелектронної боротьби, а також морських безпілотних систем.

Міжнародна співпраця підприємств українського ОПК з закордонними партнерами стає важливою для досягнення цих цілей. Зокрема, у контексті відносин з Європою, розвиток партнерства з країнами, такими як Чехія, Польща, Словаччина та Румунія, може бути перспективним, оскільки вони мають добре розвинені логістичні зв'язки з Україною та створюють зручну платформу для багатосторонніх проєктів. Позиція

Німеччини, яка визначила Росію як основну загрозу для євроатлантичної безпеки, відкриває можливості для України у відносинах з ФРН, якщо остання буде активно взаємодіяти з країнами-партнерами та не буде обмежуватися відносинами з Росією. Крім того, країни, такі як Велика Британія, Франція, Італія, Швеція, Норвегія, Нідерланди та Бельгія, представляють собою потенційних партнерів для співпраці у військовій галузі.

Особливу увагу приділяють розвитку оборонної промисловості в ЄС, де активно підтримують інвестиції та інновації в цій галузі. Рада ЄС прийняла важливе рішення щодо збільшення фінансування Європейського Фонду Миру (далі – ЄФМ) до 7,979 мільярдів євро в поточних цінах до 2027 року. Це рішення має на меті забезпечити можливість покриття додаткових фінансових потреб та підтримати ініціативи спрямовані на підтримку миру та безпеки у всьому світі.

ЄФМ, створений у 2021 році, фінансує заходи спільної зовнішньої політики та безпеки, спрямовані на військові та оборонні питання з метою запобігання конфліктам, збереження миру та зміцнення міжнародної безпеки.

ЄФМ, згідно з повідомленням Представництва ЄС в Україні, стає невід'ємною частиною загального пакету підтримки ЄС, спрямованого на підтримку миру та безпеки на міжнародній арені. За словами Високого представника ЄС з питань закордонної політики та безпеки, Жозепа Борреля, збільшення фінансування до понад 7,9 мільярда євро має вирішальне значення для підтримки країн-партнерів у різних частинах світу, де виникають нові потреби щодо миру та безпеки [17].

Прийняте рішення відображає політичну домовленість, яка була досягнута 12 грудня 2022 року, коли Рада ЄС ухвалила рішення про збільшення загального фінансування ЄФМ на 2 мільярди євро у 2023 році з можливістю подальшого зростання до 5,5 мільярда євро до 2027 року. Крім того, було прийнято рішення щодо встановлення орієнтованої суми спільних витрат на військові навчання ЄС у розмірі 5 мільярдів євро та впровадження більшої гнучкості у зборі та використанні фінансових внесків від держав-членів.

Процес розширення фінансування ЄФМ відображає не лише стратегічне визнання його важливості для зміцнення міжнародної безпеки, але й постійне адаптування до змінних потреб у забезпеченні стабільності та миру. Особливу увагу приділяють можливостям, які надає фонд для підтримки країн-партнерів, що не входять до ЄС, у сфері військових та оборонних питань.

Слід зазначити, що у Декларації G7, прийнятій у Вільнюсі, зафіксована підтримка подальшого розвитку оборонно-промислової бази України з акцентом на потреби у сучасному військовому обладнанні та засобах безпеки.

Отже, для ефективного впровадження нових технологій у розробку та експлуатацію військової техніки необхідні:

– Нові підходи до розроблення та виробництва військової техніки.

– Спільні проєкти з розробки військової техніки між конкуруючими країнами.

– Використання приватних компаній для розробки та виробництва військової техніки через угоди про передплату.

– Підтримка інвестицій в розробки та виробництво військової техніки з боку держави.

– Ментування розробок та виробництва військової техніки з боку держави.

– Партнерство з Міністерством оборони для стиmuлювання розвитку нових технологій та збереження їхнього потенціалу.

– Використання цивільних технологій у розробці військової техніки.

– Передача розроблених технологій академічними та освітніми установами підприємствам з відповідними правами.

Повна реструктуризація та модернізація ОПК та наукових організацій України можлива лише в умовах «закриття» неба під час бойових дій або після їх завершення. Це включає [20; 21]:

– Організацію розроблення та виробництва конкретних типів військової техніки з встановленими технічними характеристиками та обсягами замовлень для всіх військових структур України та замовників з-за кордону.

– Інвестування у придбання новітніх технологій та підтримку існуючих науково-промислових комплексів різних форм власності.

– Розвиток промисловості для створення високо-технологічної військової техніки для ЗСУ та експорту, що пов'язаний із впровадженням української промисловості в міжнародні проекти та швидкими темпами розробки нових знань і технологій, що підвищують загальний рівень промисловості.

Реформи, які відбуваються в ОПК України, мають стратегічне значення для стабілізації та подальшого розвитку цієї сфери.

ДК Укроборонпром оголосив про нову Стратегію, яка визначає стратегічні цілі для Концерну та його підприємств на ближчі 10 років [19]. Однією з центральних цілей цієї стратегії є постійне розширення виробничої бази для масового виготовлення та постачання продукції та послуг для потреб у ЗС та обороні України. Важливими пріоритетами стратегії є збереження науково-технічних та виробничих можливостей, створення нових технологічних навичок через технологічний обмін із західними компаніями та підтримка життєвого циклу використання передових зразків озброєнь та військової техніки.

Ця стратегія відповідає потребам українських сил безпеки та оборони та враховує діючі державні програми щодо розвитку озброєнь та військової техніки. Укроборонпром активно співпрацює з військово-промисловими компаніями США, НАТО та ЄС, що є важливим аспектом його стратегії.

Реформи в Укроборонпромі, включаючи переформатування до акціонерного товариства, реорганізацію підприємств та формування субхолдингів, вже показали позитивні результати.

З 28 червня 2023 року припинено діяльність ДК «Укроборонпром», його правонаступником стало акціонерне товариство «Українська оборонна промисловість» (далі – АТ УОП). У межах корпоратизації державний концерн було реорганізовано в акціонерне товариство. Це – один з ключових кроків до реформування державного сектору ОПК нашої країни.

З початку реформування ДК Укроборонпром уже 28 підприємств, які входять до його складу, змінили

організаційно-правову форму. Зараз ще сім перебувають у процесі реорганізації. За останній період вже відбулося три конкурсних відбори керівників підприємств, за результатами яких обрано директорів.

Укроборонпром відзначається значним підвищенням доходів та змінами у рейтингу оборонних компаній. На фоні зростаючої конкуренції та динамічних зрушень у галузі ОПК світу, АТ УОП продемонструвало вражаючі досягнення, піднявшись на 24 позиції в рейтингу оборонних компаній за доходами. Згідно з [20], підприємство зробило стрімкий стрибок з 89-го на 65-те місце у цьому престижному списку, відзначившись значним підвищенням своєї позиції.

Показники прибутків Укроборонпрому мають позитивну динаміку – в 2022 році компанія досягла доходу у розмірі 1,28 мільярда доларів, що порівняно з показником у \$754,75 мільйони за 2021-й свідчить про зростання в розмірі 70%. Це значущий стрибок доходів, який свідчить про впевнений та стабільний розвиток компаній в оборонній сфері. Особливо важливо відзначити, що більше половини з переліку з 100 компаній-лідерів є американськими, у той час як 31 компанія відноситься до європейського ринку. Укроборонпром впевнено встав серед цього елітного списку, і його стрімкий ріст свідчить про успішну та перспективну діяльність у сфері оборонних технологій [19].

Триває робота над структурною трансформацією Укроборонпрому, яка передбачає об'єднання окремих підприємств товариства в галузеві субхолдинги за низкою напрямів. Розглядається можливість створити 6-8 таких субхолдингів.

Зараз у процесі реформування й розширення АТ УОП є створення наглядової ради відповідно до європейських стандартів державного управління, а також впровадження стратегії запобігання корупції на наступні два роки. Зокрема, в компанії планується впровадження централізованих закупівель на Prozorro для всіх необхідних підприємствам товарів невійськового призначення.

Реформи в ОПК України відкривають шлях до трансферу технологій, створення спільних підприємств та залучення інвестицій. Це сприятиме підвищенню загальної ефективності у цій сфері, особливо під час війни з Росією та в подальшому.

Наступними кроками є подальша реорганізація та трансформація структури підприємства відповідно до міжнародних стандартів.

Стратегічні дії, спрямовані на створення нових виробництв у більш безпечних місцях та забезпечення оперативної взаємозамінності між військами України та НАТО, виявляються критичними для подальшого зміцнення оборонного потенціалу країни. Також, стратегія включає план співпраці з військово-промисловими компаніями США та інших країн-членів НАТО та ЄС для досягнення спільних цілей [21].

Подальші кроки у реформуванні, зокрема, створення галузевих холдингів на базі ОПК, можуть виявитися ключовими у впровадженні реформ та залученні інвестицій. Напрацювання важливих законодавчих основ для цієї трансформації може стати вирішальним фактором у забезпеченні успіху цього процесу.

Реформи, які відбуваються в ОПК України, мають стратегічне значення для стабілізації та подальшого розвитку цієї сфери. Важливим фактором у цьому про-

цесі є парадигма інтелектуалізації, оскільки вона забезпечує інновації, технологічний прогрес та підвищення оборонної потужності країни.

Інтелектуалізація відіграє ключову роль у реалізації стратегій АТ УОП через кілька аспектів. По-перше, вона сприяє технологічному розриву, дозволяючи розробляти та впроваджувати технології, що покращують ефективність та надійність оборонних систем, включаючи штучний інтелект, аналіз даних та кібербезпеку. Другий аспект полягає у сприянні інноваціям та підвищенні конкурентоспроможності. Використання інтелектуалізації додає конкурентну перевагу, дозволяючи знаходити творчі рішення для розробки нових продуктів та підходів. Третій аспект стосується управління даними. ОПК потребує ефективного збору, аналізу та захисту даних, тут інтелектуалізація допомагає оптимізувати ці процеси та забезпечує безпеку важливої інформації. Крім того, інтелектуалізація дозволяє швидко виявляти потенційні загрози для національної безпеки, що є четвертим аспектом. І нарешті, п'ятий аспект полягає у гнучкості та відкритості до інновацій. Стимулюючи інтелектуальний підхід, підприємства стають більш гнучкими у впровадженні нових технологій, що сприяє їх адаптації до змін в галузі.

Ці аспекти роблять парадигму інтелектуалізації привабливою для підприємств українського ОПК, оскільки вона підвищує ефективність, безпеку та конкурентоспроможність у цій стратегічно важливій галузі.

Парадигма інтелектуалізації стає ключовим фактором у розвитку приватних підприємств в ОПК України. У контексті постійних технологічних змін, конкуренції та глобальних викликів, ця парадигма стає найважливішою для стабільного й успішного функціонування підприємств у цій галузі.

У контексті ОПК України, інтелектуалізація означає не лише впровадження передових технологій, але й концентрацію на творчому рішенні проблем у всіх сферах. Вона відображає розвиток та застосування інноваційних ідей, включаючи технічні новації, стратегічне мислення, ефективне управління та відповідальність перед споживачами. Для підприємств ОПК, інтелектуалізація може бути вирішальною у багатьох аспектах. Розвиток нових технологій, що сприяють підвищенню ефективності та якості продукції, є одним із ключових аспектів. Іншим аспектом є формування інноваційних стратегій управління, які дозволяють підприємствам бути гнучкими та адаптивними в умовах постійних змін.

Ціннісно-холістичний підхід у парадигмі інтелектуалізації є потужним напрямом для розвитку підприємств приватного сектору ОПК України. Це обґрунтовано наступним:

– Ціннісна спрямованість. Зосередження на цінностях дозволяє підприємствам створювати стратегії, що ґрунтуються на принципах відповідальності, етики та соціальної відповідальності.

– Системне розуміння. Холістичний підхід враховує не лише окремі елементи виробництва, але й їх взаємозв'язки, сприяючи створенню гармонійних рішень, що відповідають цілям компанії та загальній стратегії.

– Спрямованість на ефективність. Впровадження ціннісно-холістичного підходу може підвищити ефективність виробництва через поєднання ціннісних принципів з системним поглядом на діяльність підприємства.

– Інноваційність. Цей підхід сприяє створенню новаторських стратегій та продуктів, оскільки він поєднує ціннісний фундамент із системним управлінням, що сприяє залученню різноманітних ідей.

– Створення сприятливого середовища. Він сприяє формуванню корпоративної культури, де цінності та системний підхід є основою для прийняття стратегічних рішень та розвитку підприємства.

Слід створити програму інтелектуалізації підприємств ОПК, спрямовану на їх подальшу корпоратизацію та приватизацію за світовими стандартами. Це сприятиме формуванню системи управління з чіткими правилами для іноземних інвесторів та залученню зовнішнього капіталу для підсилення обороноздатності країни.

Інтелектуалізація підприємств приватного сектору ОПК України сприятиме підвищенню їх конкурентоспроможності, створенню інноваційних стратегій, оптимізації управління ресурсами та підвищенню ефективності виробництва, що, відповідно, сприятиме розвитку ОПК та збільшенню обороноздатності країни.

При цьому очікується, що інтелектуалізація сприятиме вирішенню проблем підприємств приватного сектору ОПК України через розвиток інноваційного потенціалу, підвищення ефективності управління, зменшення ризиків інноваційних процесів, залучення та розвиток талановитого персоналу, а також забезпечення гнучкості та адаптивності виробництва.

Висновки. Реформи, які реалізуються в ОПК України, мають ключове стратегічне значення для стабілізації та подальшого розвитку цієї галузі. Укроборонпром визначив нову стратегію, орієнтовану на постійне розширення виробничої бази та забезпечення потреб у Збройних Силах та обороні України. Організаційно-правові трансформації ОПК, зокрема перехід до акціонерного товариства та створення субхолдингів, вже показали позитивні результати.

Інтелектуалізація грає ключову роль у реалізації стратегій, сприяючи технологічному розриву, інноваціям, управлінню даними, забезпеченню безпеки та гнучкості в умовах змін. Інтелектуалізація в ОПК допомагає вдосконалити ефективність та надійність оборонних систем, сприяє інноваціям, управлінню даними та реагуванню на потенційні загрози для національної безпеки. Це робить парадигму інтелектуалізації привабливою для підприємств українського ОПК. Пропонується ціннісно-холістичний підхід в парадигмі інтелектуалізації, який є потужним напрямком для розвитку підприємств приватного сектору ОПК України. Він сприяє створенню ціннісних стратегій, системного розуміння, спрямованості на ефективність, інноваційності та створенню сприятливого корпоративного середовища. Створення програми інтелектуалізації для підприємств ОПК України є важливим кроком для подальшої корпоратизації та приватизації за світовими стандартами. Це сприятиме залученню зовнішнього капіталу та збільшенню обороноздатності країни.

Очікується, що інтелектуалізація сприятиме вирішенню проблем підприємств приватного сектору ОПК України через розвиток інноваційного потенціалу, підвищення ефективності управління, зменшення ризиків інноваційних процесів та забезпечення гнучкості та адаптивності виробництва. Інтелектуалізація стає невід'ємною частиною стратегічного розвитку підприємств приватного сектору ОПК України.

Бібліографічний список:

1. Gartner Top 10 Strategic Technology Trends for 2024. 2023. URL: <https://www.gartner.com/en/articles/gartner-top-10-strategic-technology-trends-for-2024>
2. Ma J., Zhu J., Shen H., Lu Y., Liu Z. Evolution model and evaluation method of railway informatization, digitalization and intellectualization. *Journal of Railway Science and Engineering*. 2023. No. 20 (3). P. 824–835. DOI: <https://doi.org/10.19713/j.cnki.43-1423/u.T20221943>
3. Guo S., Zhang Y., Zhao X. Design and Research of IOT Based Logistics Warehousing and Distribution Management System. *Lecture Notes on Data Engineering and Communications Technologies*. 2023. No. 173. P. 319–328. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-031-31775-0_33
4. Guo J., Zhang G., Zhou Y., Lin Z., Li Q. Lvwochuan Farm: How Does Traditional Agriculture Realize the Digital Transformation of the Whole Industrial Chain? *Management for Professionals*. 2023. Part F540. P. 395–406. DOI: https://doi.org/10.1007/978-981-99-1741-9_31
5. Kou Z., He W., Na Q., Yang Y. Smart Substation Construction Scheme Based on Micropower Communication and Edge Internet of Things Agent. *Journal of Physics: Conference Series*. 2023. No. 2503 (1). DOI: <https://doi.org/10.1088/1742-6596/2503/1/012093>
6. Чепков І.Б., Довгополий А.С., Луханін М.І., Сіренко В.Є. Основні шляхи реформування вітчизняного оборонно-промислового комплексу в ринкових умовах. Озброєння та військова техніка. Центральний науково-дослідний інститут озброєння та військової техніки Збройних Сил України. 2015. С. 3–11.
7. Турчак О.В., Бураков Ю.В., Посохова А.В. Правове підґрунтя міжнародного військового співробітництва Збройних Сил України під час російсько-української війни (2014–2023). *Аналітично-порівняльне правознавство*. 2023. №. 3. С. 432–436. URL: <http://journal-app.uzhnu.edu.ua/article/view/284827>
8. Melikhov A.I. et al. Operational and Intelligence Activities of the Law Enforcement Agencies in the System of Ensuring National Security. SHS Web of Conferences. EDP Sciences. 2021. T. 108. URL: https://www.shs-conferences.org/articles/shsconf/abs/2021/19/shsconf_blf2021_03017/shsconf_blf2021_03017.html
9. Wong Jonathan P., Obaid Younossi, Christine Kistler LaCoste, Philip S. Anton, Alan J. Vick, Guy Weichenberg, and Thomas C. Whitmore, Improving Defense Acquisition: Insights from Three Decades of RAND Research. Santa Monica, CA : RAND Corporation, 2022. URL: https://www.rand.org/pubs/research_reports/RRA1670-1.html
10. Shemaev V., Onofriychuk A., Tolok P. Стан та пріоритети розвитку оборонно-промислового комплексу України в умовах дії воєнного стану. *Journal of Scientific Papers «Social Development and Security»*. 2022. Т. 12. №. 4. С. 46–55. URL: <https://www.paperssds.eu/index.php/JSPSDS/article/view/464>
11. Бадрак В., Гончаров С.Ю., Міхненко А.В. Особливості реформування збройних сил та оборонно-промислових комплексів країн Центральної та східної Європи : аналітичне дослідження / під заг. ред. Бадрака В.В. Київ : ЦІАКР, 2014. 192 с.
12. Бегма В.М., Шемаєв В.М., Радов Д.Г., Толлок П.О. Пріоритетні напрями економічного співробітництва України та США у високотехнологічній сфері. *Стратегічна панорама*. 2021. № 1-2. С. 10–20.
13. Про національну безпеку України : Закон України. *Відомості Верховної Ради*. 2018. № 31. Ст. 241. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/sh%20ow/2469-19/print>
14. Кравченко М.О., Прудкий В.В. Модель державно-приватного партнерства як інструмент забезпечення інноваційної стійкості підприємств оборонно-промислового комплексу. *Економічний вісник НТУУ «КПІ» : збірник наукових праць*. 2023. № 26. URL: <https://ev.fmm.kpi.ua/article/view/286987>
15. Желізо Ю.М. Прогнози розвитку експортного контролю за товарами подвійного використання в підприємстві в післявоєнний період. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. 2023. № 36. С. 234–241. URL: <https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/754>
16. Данилишин Б., Богдан Т. Перехід до воєнної економіки. Чотири головні кроки, які має зробити Україна. 2023. URL: https://ukrrudprom.com/digest/Perehd_do_vonno_ekonomki_Chotiri_golovni_kroki_yak_ma_zrobiti_Ukrana.html
17. Представництво Європейського Союзу в Україні. Європейський фонд миру: Рада збільшила обсяг фінансування Фонду до майже 7,98 мільярда євро до 2027 року. URL: <https://www.eeas.europa.eu/>
18. Chen Y. et al. Manufacturing Technology of Lightweight Fiber-Reinforced Composite Structures in Aerospace: Current Situation and toward Intellectualization. *Aerospace*. 2023. Т. 10. № 3. С. 206. URL: <https://www.mdpi.com/2226-4310/10/3/206>
19. Наглядова Рада затвердила стратегічні пріоритети розвитку Укроборонпрому. Київ, 2023. URL: <https://ukroboronprom.com.ua/news/naglyadova-rada-zatverdila-strategichni-prioriteti-rozvitku-ukroboronpromu>
20. Defense News. Top 100 for 2023. Defense News, 2023. URL: <https://people.defensenews.com/top-100/>
21. Гончар М., Ішук О., Лакійчук П. Перспективи залучення України до передових програм військово-технічного співробітництва держав Європи. 2023. URL: https://analytics.intsecurity.org/wp-content/uploads/2023/09/Ukr_XXI_06_Ukraine_Europe_Cooperation.pdf

References:

1. Gartner (2023) Gartner Top 10 Strategic Technology Trends for 2024. Available at: <https://www.gartner.com/en/articles/gartner-top-10-strategic-technology-trends-for-2024>
2. Ma J., Zhu J., Shen H., Lu Y., Liu Z. (2023) Evolution model and evaluation method of railway informatization, digitalization and intellectualization. *Journal of Railway Science and Engineering*, no. 20 (3), pp. 824–835. DOI: <https://doi.org/10.19713/j.cnki.43-1423/u.T20221943>
3. Guo S., Zhang Y., Zhao X. (2023) Design and Research of IOT Based Logistics Warehousing and Distribution Management System. *Lecture Notes on Data Engineering and Communications Technologies*, no. 173, pp. 319–328. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-031-31775-0_33
4. Guo J., Zhang G., Zhou Y., Lin Z., Li Q. (2023) Lvwochuan Farm: How Does Traditional Agriculture Realize the Digital Transformation of the Whole Industrial Chain? *Management for Professionals*, part F540, pp. 395–406. DOI: https://doi.org/10.1007/978-981-99-1741-9_31
5. Kou Z., He W., Na Q., Yang Y. (2023) Smart Substation Construction Scheme Based on Micropower Communication and Edge Internet of Things Agent. *Journal of Physics: Conference Series*, no. 2503 (1). DOI: <https://doi.org/10.1088/1742-6596/2503/1/012093>
6. Chepkov I. S., Dovhopolyi A. S., Lukhanin M. I., Sirenko V. Ie. (2015) Osnovni shliakhy reformuvannya vitchyznianoho oboronno-promyslovoho kompleksu v rynkovykh umovakh. Ozbroyennia ta viiskova tekhnika, Tsentralnyi naukovo-doslidnyi insty-

tut ozbroiennia ta viiskovoi tekhniki Zbroinykh Syl Ukrainy [The main ways of reforming the domestic defense industry in market conditions]. Arms and Military Equipment, Central Research Institute of Arms and Military Equipment of the Armed Forces of Ukraine, pp. 3–11.

7. Turchak O. V., Burakov Yu. V., Posokhova A. V. (2023) Pravove pidhruntia mizhnarodnoho viiskovoho spivrobitnytstva Zbroinykh Syl Ukrainy pid chas rosiisko-ukrainskoi viiny (2014–2023) [Legal basis of international military cooperation of the Armed Forces of Ukraine during the Russian-Ukrainian war (2014–2023)]. *Analytical and comparative jurisprudence*, no. 3, pp. 432–436. Available at: <http://journal-app.uzhnu.edu.ua/article/view/284827>

8. Melikhov A. I. et al. (2021) Operational and Intelligence Activities of the Law Enforcement Agencies in the System of Ensuring National Security. *SHS Web of Conferences. EDP Sciences*, vol. 108. Available at: https://www.shs-conferences.org/articles/shsconf/abs/2021/19/shsconf_blf2021_03017/shsconf_blf2021_03017.html

9. Wong, Jonathan P., Obaid Younossi, Christine Kistler LaCoste, Philip S. Anton, Alan J. Vick, Guy Weichenberg, and Thomas C. Whitmore. (2022) Improving Defense Acquisition: Insights from Three Decades of RAND Research. Santa Monica, CA: RAND Corporation. Available at: https://www.rand.org/pubs/research_reports/RRA1670-1.html

10. Shemaev V., Onofriychuk A., Tolok P. (2022) State and priorities of development of the defense industry of Ukraine under martial law. *Journal of Scientific Papers "Social Development and Security"*, vol. 12, no. 4, pp. 46–55. Available at: <https://www.papersds.eu/index.php/JSPSDS/article/view/464>

11. Badrak V., Honcharov S. Iu., Mikhnenko A. V. (2014) Osoblyvosti reformuvannia zbroinykh syl ta oboronno-promyslovykh kompleksiv krain Tsentralnoi ta skhidnoi Yevropy: analitychne doslidzhennia [Peculiarities of Reforming the Armed Forces and Military-Industrial Complexes of Central and Eastern Europe: Analytical Study] / pid zah. red. Badraka V.V. Kyiv: TsiAKR, 192 p.

12. Behma V. M., Shemaiev V. M., Radov D. H., Tolok P. O. (2021) Priorytetni napriamy ekonomichnoho spivrobitnytstva Ukrainy ta SShA u vysokotekhnolohichnii sferi [Priority directions of economic cooperation between Ukraine and the United States in the high-tech sphere], *Stratehichna panorama*, no. 1-2, pp. 10–20.

13. Pro natsionalnu bezpeku Ukrainy: Zakon Ukrainy [On National Security of Ukraine: The Law of Ukraine] (2018) *Vidomosti Verkhovnoi Rady*, no. 31, art. 241. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/sh%20ow/2469-19/print>

14. Kravchenko M. O., Prudkyi V. V. (2023) Model derzhavno-pryvatnoho partnerstva yak instrument zabezpechennia innovatsiinoi stiikosti pidpriemstv oboronno-promyslovoho kompleksu [The model of public-private partnership as a tool for ensuring the innovative sustainability of enterprises of the military-industrial complex]. *Ekonomichnyi visnyk NTUU "KPI": zbirnyk naukovykh prats*, no. 26. Available at: <https://ev.fmm.kpi.ua/article/view/286987>

15. Zhelizko Yu. M. (2023) Prohnozy rozvytku eksportnoho kontroliu za tovaramy podviinoho vykorystannia v pidpriemnytstvi v pisliavoiennyi period [Forecasts for the Development of Export Control of Dual-Use Goods in Business in the Postwar Period]. *Scientific notes of Lviv University of Business and Law*, no. 36, pp. 234–241. Available at: <https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/754>

16. Danylyshyn B., Bohdan T. (2023) Perekhid do voiennoi ekonomiky. Chotyry holovni kroky, yaki maie zrobyty Ukraina [Transition to a war economy. Four main steps Ukraine should take]. Available at: https://ukrudprom.com/digest/Perehd_do_vonno_ekonomki_CHotiri_golovn_kroki_yak_ma_zrobiti_Ukrana.html

17. Predstavnytstvo Yevropeiskoho Soiuzu v Ukraini (2023) Yevropeyskyi fond myru: Rada zbilshyla obsiah finansuvannia Fondu do maizhe 7,98 miliarda yevro do 2027 roku [Delegation of the European Union to Ukraine. The European Peace Fund: The Council increased the Fund's financing to almost 7.98 billion euros until 2027]. Available at: <https://www.eeas.europa.eu/>

18. Chen Y. et al. (2023) Manufacturing Technology of Lightweight Fiber-Reinforced Composite Structures in Aerospace: Current Situation and toward Intellectualization. *Aerospace*, vol. 10, no. 3, p. 206. Available at: <https://www.mdpi.com/2226-4310/10/3/206>

19. Ukroboronprom (2023) Nahliadova Rada zatverdyla stratehichni priorytety rozvytku Ukroboronpromu [Nahliadova Rada zatverdyla stratehichni priorytety rozvytku Ukroboronpromu]. Kyiv. Available at: <https://ukroboronprom.com.ua/news/naglyadovara-rada-zatverdila-strategichni-prioriteti-rozvytku-ukroboronpromu>

20. Defense News (2023) Top 100 for 2023. Defense News. Available at: <https://people.defensenews.com/top-100/>

21. Honchar M., Ishchuk O., Lakiichuk P. (2023) Perspektyvy zaluchennia Ukrainy do peredovykh prohram viiskovo-tekhnichnoho spivrobitnytstva derzhav Yevropy [Prospects for Ukraine's Involvement in Advanced Programs of Military-Technical Cooperation of European States]. Available at: https://analytics.intsecurity.org/wp-content/uploads/2023/09/Ukr_XXI_06_Ukraine_Europe_Cooperation.pdf

Стаття надійшла до редакції 15.12.2023