

**Звонко Ірина Михайлівна,**

*ад'юнктка штатна*

*науково-організаційного відділу*

*Національної академії сухопутних військ імені гетьмана Петра Сагайдачного*

*orcid.org/0000-0003-1158-9327*

*Researcher ID: HKW-6496-2023*

*zvonkoira@ukr.net*

## **ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ ОБОРОННО-ПРОМИСЛОВОГО КОМПЛЕКСУ УКРАЇНИ ПІСЛЯ ВІДНОВЛЕННЯ НЕЗАЛЕЖНОСТІ (1990-ТІ РОКИ)**

У статті проаналізовано основні напрямки діяльності оборонно-промислового комплексу (ОПК) України після відновлення незалежності в 1991 році. З'ясовано, що на формування оборонної галузі впливало низка чинників, серед яких можна виокремити перехід від планових принципів управління економікою до ринкових, зміну методів керівництва, несформовану нормативно-правову базу, розрив замкнених циклів виробництва. Зокрема, розглянуто причини невдалої конверсії ОПК, яка полягала в переорієнтації діяльності оборонних підприємств і науково-дослідних інститутів на виробництво цивільної продукції. Зазначено, що однією з основних помилок у реструктуризації промисловості ОПК шляхом конверсії була недооцінка комплексності та системності цього заходу.

Поряд з тим окреслено особливості експортної діяльності оборонних підприємств за умов погіршення фінансово-економічного стану оборонної галузі загалом. Виокремлено чинники, що суттєво гальмували розвиток експортної діяльності. Доведено, що національна система експортного контролю України тривалий час не мала дієвих нормативно-правових актів та механізмів регулювання експорту товарів потенційного військового застосування, технологій і подвійного використання. Лише в 1997–1998 роках закладено відповідну нормативну-правову базу у галузі експортного контролю.

Підкреслено, що в історії незалежної України було кілька спроб створити ефективну систему управління оборонно-промисловим комплексом шляхом створення Державного комітету України по оборонній промисловості і машинобудуванню, а згодом Міністерства машинобудування, військово-промислового комплексу та конверсії.

**Ключові слова:** оборонно-промисловий комплекс, реформи, озброєння, Збройні Сили України, економіка.

**Zvonko Iryna,**

*Postgraduate of Graduate School*

*Hetman Petro Sahaidachnyi National Army Academy*

*orcid.org/0000-0003-1158-9327*

*Researcher ID: HKW-6496-2023*

*zvonkoira@ukr.net*

## **FEATURES OF THE DEVELOPMENT OF THE DEFENSE INDUSTRIAL COMPLEX OF UKRAINE AFTER THE RESTORATION OF INDEPENDENCE (1990 S)**

The article analyzes the main directions of activity of the defense-industrial complex of Ukraine after the restoration of independence in 1991. It was found that after the collapse of the Soviet Union, the formation of the defense-industrial complex of Ukraine was influenced by a number of factors, among which one can single out the change in the methods of management of the defense industry, the transition from planned principles of economic management to market ones, an ineffective regulatory and legal framework, a reduction in the production of products, etc. related to strategic armaments, breaking of closed production cycles, financial indebtedness of enterprises that fulfilled the state defense order to extrabudgetary funds and local budgets.

In particular, the reasons for the unsuccessful conversion of the defense industry, which consisted in the reorientation of the activities of defense enterprises and research institutes to the production of civilian products, are considered. It was noted that one of the main mistakes in the restructuring of the defense industry through conversion was an underestimation of the complexity of this measure.

At the same time, the peculiarities of the export activity of defense enterprises under conditions of deterioration of the financial and economic condition of the defense industry as a whole are outlined. The factors that significantly inhibited the development of export activity were singled out.

It has been proven that the national export control system of Ukraine, at that time, did not have effective legal acts and mechanisms for regulating the export of goods of potential military use, technologies and dual use. Only in 1997–1998 was the appropriate regulatory framework laid.

It is emphasized that in the history of independent Ukraine there were several attempts to create an effective system of managing the defense-industrial complex through the creation of the State Committee of Ukraine for Defense Industry and Machine-Building, and later the Ministry of Machine-Building, Military-Industrial Complex and Conversion.

**Key words:** defense-industrial complex, reforms, weapons, Armed Forces of Ukraine, economy.

**Постановка проблеми.** Розпад Союзу Радянських Соціалістичних Республік (СРСР) і втрата підприємств, що належали оборонному комплексу СРСР, призвели до перерозподілу ресурсів, технологій і потенціалу в оборонній промисловості.

Після відновлення незалежності в 1991 році на території України функціонувало три основних галузі оборонної промисловості, що відповідали світовим стандартам: стратегічні ракетні комплекси, бронетанкові комплекси та кораблестроєння. Загалом в оборонно-промисловому комплексі України працювало приблизно 3600 підприємств, з яких 700 займалися виробництвом військової продукції, а понад 1000 підприємств (окрім озброєння та військової техніки) – виробництвом товарів подвійного призначення. (Куцька, 2022, с. 3–4).

Поряд з тим відсутність практичного досвіду в державному управлінні оборонної сфери стало причиною розподілення структур оборонно-промислового комплексу України між різними міністерствами і відомствами. Таким чином, структурна перебудова оборонно-промислового комплексу, яка була прямо пов'язана з реформою оборонного замовлення, відбувалася досить повільними темпами. Серед основних причин, що гальмували трансформації в ОПК, виокремимо відсутність законодавчого забезпечення нового механізму управління ОПК та неідеальні методи керівництва оборонною галуззю.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питанням реформування та розвитку підприємств оборонної галузі присвячені публікації Горбуліна В., Шеховцов В., Шевцов А. (2015) та інших науковців. У своєму дослідженні В. Бадрак (2014) розглянув стан сучасного

озброєння та з'ясував потенційні небезпеки, пов'язані з військовими конфліктами. Забезпечення конкурентоспроможності галузей економіки та підприємств, а також експортні перспективи ОПК України розглядаються в працях Аванесової Н., Колодяжної Т. (2018) та інших авторів.

**Метою статті** є проаналізувати основні напрямки діяльності ОПК України після відновлення незалежності в 1991 році. Для досягнення даної мети автору необхідно виконати наступні завдання: визначити ключові чинники, що впливали на керівництво оборонною галуззю, розглянути спроби створення ефективної системи управління ОПК, з'ясувати основні особливості розвитку оборонної сфери.

Зміни в системі управління ОПК датуються 1992 роком. У цей період центральний орган управління, Держоборонпромаш, був змінений на Міністерство машинобудування, військово-промислового комплексу та конверсії. В зазначеному міністерстві працювали вже не тільки підприємства оборонно-промислового комплексу, але й підприємства цивільного машинобудівного сектору (Ярусевич, Бондаренко, 2020, с. 42–43).

**Виклад основного матеріалу.** Значна кількість підприємств і велика концентрація ресурсів в оборонній промисловості спонукали до включення конверсії в пріоритетний напрямок промислової політики, що передбачав, перш за все, структурне реформування оборонної промисловості, переорієнтацію діяльності оборонних підприємств і науково-дослідних установ на виробництво цивільної продукції шляхом повного або часткового зняття військових замовлень. (Усаченко. Державне регулювання

процесів структурного реформування оборонної промисловості, 2016).

Зважаючи на економічну кризу, в якій перебували оборонні підприємства, конверсійні програми мали б сприяти налагодженню виробництва цивільної продукції, однак постійна нестача обігових коштів на підприємствах, значні витрати на виробництво та низька купівельна спроможність населення гальмували реалізацію товарів. До того ж, структурна перебудова оборонної галузі потребувала значно більших фінансових вкладень, ніж планувалося. (Обсяги цих вкладень перевищували можливості самої держави).

Так, зважаючи на те, що характерними рисами успішної конверсії є орієнтація на новизну, поліпшення співвідношення ціни і якості, робота зі споживачем, а також контроль як виробництва, так і споживання продукції, можемо зробити висновки що успіхи в конверсійній діяльності вітчизняних оборонних підприємств були досить скромними та не задовольняли потреби споживачів в повній мірі. До основних чинники, які ускладнювали конверсію військового виробництва ОПК, можемо віднести:

- 1) відсутність належного фінансування конверсійних проєктів з урахуванням реальних потреб цивільного населення;
- 2) високу собівартість виробленої продукції;
- 3) нестабільність економічної системи під час перехідного періоду і недостатність необхідних матеріальних ресурсів;
- 4) недостатній рівень розвитку менеджменту та недоцільне функціонування маркетингових структур на оборонних підприємствах;
- 5) неврахування особливостей в освіті та навчанні основного персоналу;
- 6) відсутність достатньої гнучкості в методах управління;
- 7) відсутність залучення зовнішньої експертної допомоги;
- 8) варто підкреслити, що однією з основних помилок у реструктуризації промисловості ОПК шляхом конверсії була недооцінка комплексності цього заходу.

Під час конверсії виробництво ОВТ продовжувало невпинно скорочуватися. Так, якщо у 1991 році товари оборонного призначення становила 27% від загального обсягу продукції машинобудівного сектору, то до 1997 року цей

показник знизився до всього 4%. Протягом того ж періоду кількість підприємств що були задіяні у сфері ОПК зменшилася майже вп'ятеро, а кількість працівників – усередно. (Оборонне будівництво в Україні: проблемні питання розвитку ОПК й підходи до їх вирішення, 2001).

В умовах нової геополітичної ситуації експортна діяльність ОПК стала необхідним інструментом для збереження та розвитку оборонно-промислового комплексу. Власне, як експортер зброї Україна з'являється на світовому ринку в 1991 р.

Варто наголосити, що розмежування спільних виробничих ланцюгів і залежність від інших країн колишнього СРСР, які забезпечували постачання необхідних комплектуючих дещо гальмували розвиток експорту. Держава змушена була переорієнтувати свою зовнішню торгівлю на нові ринки і встановлювати співпрацю з партнерами з-за меж колишнього Радянського Союзу. Це означало необхідність пристосовувати виробництво до нових вимог та стандартів, що займало певний час і зусилля.

У 1992 році Верховна Рада України затвердила Договір «Про звичайні збройні сили в Європі», який встановлював максимальні рівні ОВТ. (Про звичайні збройні сили в Європі). Згідно з умовами цього договору, Україна мала надлишки озброєння та військової техніки, що становили приблизно 60% від загальної кількості. Тому українським керівництвом було прийнято рішення про продаж надмірних ОВТ, що вивело Україну в 90-х роках ХХ століття на 10-те місце серед країн-експортерів в цій галузі. Поряд з тим, експортуючи ОВТ, ніхто не замислювався над виробництвом нових зразків озброєння. (Балуєва., Ляшенко, 2017, с. 76).

Таким чином, за кордон було продано 1162 танки, 1221 ББМ (БРДМ, БМП, БТР), 529 артилерійських систем, 134 бойових літаків, 112 бойових вертольотів, а також значну кількість засобів протиповітряної оборони. Приблизно 80% виробництва, включаючи авіаційну промисловість, виробництво бронетехніки, кораблебудування, радіолокацію та інші галузі, призначалося для покупців з країн Африки, Азіатсько-Тихоокеанського регіону, Близького Сходу, а також Російської Федерації та країн ближнього зарубіжжя. У деякі роки експорт військової продукції становив навіть 95% від загального обсягу. Значна

частина української оборонної продукції постачалася до Російської Федерації, яка намагалася зберегти колишні коопераційні зв'язки, сформовані ще в епоху СРСР, з метою модернізації своїх збройних сил і розширення експортного потенціалу. (29 років безпеки та оборони України: від спадщини СРСР до НАТО, 2020).

Зосередившись на експорті, вітчизняний ОПК не вбачав потреби створювати чи модернізувати техніку для власних Збройних Сил. Хоча Пакистанський контракт, який був укладений в 1996 році, наочно продемонстрував здатність вітчизняного ОПК своїми силами створювати озброєння та військову техніку, яка відповідає би світовим стандартам.

Цей контракт став першим значним успіхом у міжнародній діяльності військово-промислового комплексу незалежної України. Під час його реалізації вироблено 320 новітніх українських Т-84. (Харківщина: промисловий центр на перехресті історії, 2021). Таким чином, завдяки потенціалу різних підприємств в Україні, використанню різних комерційних схем для закупівлі необхідного обладнання та успішній роботі української науково-технічної розвідки, встановлено повний цикл виробництва танків за дуже короткий термін, фактично за один рік.

Враховуючи усі виклики, перед урядом країни поставало нове завдання – створення ефективної системи контролю над експортом. Ця система повинна була надійно захищати національні інтереси щодо експорту та імпорту ОВТ та інших товарів військового призначення чи подвійного використання.

Зауважимо, що система експортного контролю України пройшла кілька основних етапів розвитку. Перший етап (1991–1994 рр.) характеризувався безсистемною, непрозорою та безконтрольною торгівлею озброєнням. Другий етап (1991–1998 рр.) став періодом формування системи експортного контролю, який означав установлення нормативного базису та створення необхідних структур. Протягом цього відрізка прийнято низку законодавчих актів, які мали важливе значення для формування національної системи експортного контролю України. Варто виокремити Постанову Кабінету Міністрів України від 15.07.1997 р. № 767 «Про порядок проведення експертизи в галузі експортного контролю». Цей документ визначав процедуру проведення експертизи для

контролю експорту. Постанова Кабінету Міністрів України від 04.02.1998 р. № 125 «Про порядок державного контролю за проведенням переговорів, пов'язаних з укладенням зовнішньоекономічних договорів (контрактів) про здійснення міжнародних передач товарів військового призначення та подвійного використання». Цим документом регулювався порядок проведення державного контролю за переговорами, пов'язаними з укладенням міжнародних договорів щодо передачі товарів військового призначення та подвійного використання. Указ Президента України від 13.02.1998 р. № 117/98 «Про Положення про державний експортний контроль в Україні». Цей указ встановлював загальні принципи та положення щодо державного експортного контролю в Україні. Ці нормативно-правові акти були важливими для розвитку та регулювання експортного контролю в Україні, а їх прийняття мало значний вплив на формування відповідної системи контролю. (Грачов, Шамара, 2015, с. 14–15).

Початковим кроком у формуванні національної системи державного контролю за експортом можна вважати Закон України від 16.04.1991 р. № 959-ХІІ «Про зовнішньоекономічну діяльність». Згідно зі статтею 20 цього Закону, експорт та імпорт ОВТ, може відбуватися лише уповноваженими суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності, які визначає Україна як держава (Про зовнішньоекономічну діяльність).

Зауважимо, що з перших років існування незалежної України експорт зброї здійснювали такі організації як «Укрінмаш», «Прогрес» і «Укроборонсервіс». 9 жовтня 1996 року у рамках реформування систем співробітництва України з іншими державами та з метою організації експорту та імпорту ОВТ було створено державну компанію «Укрспецекспорт», до складу якої входили вищеперелічені організації.

Додамо, що саме на «Укрспецекспорт» поклалися такі завдання, як реалізація державної політики щодо експорту та імпорту продукції й послуг військового призначення та подвійного використання, підтримка зростання ефективності використання та розвитку експортних можливостей українських підприємств, підвищення державного бюджету шляхом отримання коштів від реалізації надлишкового ОВТ чи майна Збройних Сил та інших військових формувань (Загальна інформація, 2020).



**Висновки.** Таким чином, можемо підсумувати, що експортна орієнтація оборонної галузі в умовах обмеженого внутрішнього попиту на ОВТ дозволяла безболісно функціонувати українському ОПК, проте це не вплинуло на технологічний розвиток оборонних підприємств в інтересах обороноздатності самої країни. Поряд з тим реструктуризацію промисловості оборонно-промислового комплексу

шляхом конверсії не вдалося реалізувати повною мірою через недооцінку комплексності цього заходу. Зокрема, ситуацію ускладнювало відсутність належного фінансування конверсійних проєктів з урахуванням реальних потреб цивільного населення, висока собівартість виробленої продукції, нестабільність економічної системи під час перехідного періоду.

#### Список використаних джерел:

1. Аванесова Н. Колодяжна Т. (2018). Аналітичний погляд на експортні перспективи ОПК України у контексті глобального ринку озброєнь. *Вісник економіки транспорту і промисловості*, 64, 109–117. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp\\_2018\\_64\\_17](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2018_64_17).
2. Балуєва., О. Ляшенко В. (2017). Стан та передумови відродження оборонно-промислового комплексу України. *Журнал. Інвестиції: практика та досвід*, 15, 76.
3. Бадрак В., Гончаров С., Міхненко А. (2014). Особливості реформування збройних сил та оборонно-промислових комплексів країн Центральної та східної Європи Особливості реформування збройних сил та оборонно-промислових комплексів країн Центральної та східної Європи: аналітичне дослідження / за заг. ред. В. Бадрака. Київ : ЦІАКР, 192 с.
4. Горбулін В, Шеховцов В, Шевцов А. (2015). Вхідження ОПК України в європейський оборонно-промисловий простір : наук.-аналіт. зб. / Нац. ін-т стратег. дослідж. Київ : НІСД, 1, 5–10. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/sra\\_2015\\_1\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/sra_2015_1_3).
5. Грачов С., Шамара О. (2015). Відповідальність за порушення порядку здійснення міжнародних передач товарів, що підлягають державному експортному контролю, за кримінальним законодавством України: монографія. Київ : Видавничий дім «Артек», 14–15.
6. Загальна інформація. Державна компанія «Укрспецекспорт». URL: <https://ukrspecelexport.com/general-information>.
7. Куцька О. (2022). Періодизація функціонування оборонно-промислового комплексу України у 1991–2021 роках. *Воєнно-історичний вісник*. 2022, 43(1), 3–4. DOI: 10.33099/2707-1383-2022-43-1-25-42.
8. Оборонне будівництво в Україні: проблемні питання розвитку ОПК й підходи до їх вирішення. (2001). *Дзеркало тижня*. URL: [https://zn.ua/ukr/internal/oboronne\\_budivnitstvo\\_v\\_ukrayiniproblemni\\_pitannya\\_rozvitku\\_orp\\_u\\_pidhodi\\_do\\_yih\\_virishennya.html](https://zn.ua/ukr/internal/oboronne_budivnitstvo_v_ukrayiniproblemni_pitannya_rozvitku_orp_u_pidhodi_do_yih_virishennya.html).
9. Про звичайні збройні сили в Європі: Договір від 19 листопада 1990 року (ратиф. Постановою ВР України від 01.07.1992 р. № 2526-XII. Дата оновлення: 19.11.1999 р.). URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994\\_314#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_314#Text).
10. Про зовнішньоекономічну діяльність. Закон України від 16.04.1991 р. № 959-XII.
11. 29 років безпеки та оборони України: від спадщини СРСР до НАТО. (2020). *DefenseExpress*. URL: [https://defence.ua.com/army\\_and\\_war/bezpeki\\_ta\\_oborona\\_ukrajini\\_vid\\_nasliddja\\_srsr\\_do\\_nato-1473.html](https://defence.ua.com/army_and_war/bezpeki_ta_oborona_ukrajini_vid_nasliddja_srsr_do_nato-1473.html).
12. Усаченко О. (2016). Державне регулювання процесів структурного реформування оборонної промисловості. «Електронне державне управління: удосконалення та розвитку». URL: [http://www.dy.nauka.com.ua/pdf/5\\_2019/30.pdf](http://www.dy.nauka.com.ua/pdf/5_2019/30.pdf).
13. Харківщина: промисловий центр на перехресті історії. (2021). *Голос України. Газета Верховної Ради*. URL: <http://www.golos.com.ua/article/350110>.
14. Ярусевич А., Бондаренко О. (2020). Нормативні аспекти управління військово-промисловим комплексом після проголошення незалежності України. Міжнародна науково-практична конференція. Лісабон, 42–43. doi.org/10.36074/09.10.2020.v4.11.

#### References:

1. Avanesova N. Kolodiazna T. (2018). Analytychnyi pohliad na eksportni perspektyvy OPK Ukrainy u konteksti hlobalnoho rynku ozbroien. [An analytical look at the export prospects of Ukraine's defense industry in the context of the global arms market]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*. № 64.S.109-117. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp\\_2018\\_64\\_17](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2018_64_17). [in Ukrainian].
2. Baluieva., O. Liashenko V. (2017). Stan ta peredumovy vidrodzhennia oboronno-promyslovoho kompleksu Ukrainy. [The state and prerequisites for the revival of the defense-industrial complex of Ukraine]. *Zhurnal. Investytsii: praktyka ta dosvid*. № 15. S. 76. [in Ukrainian]
3. Badrak V., Honcharov S., Mikhnenko A. (2014). Osoblyvosti reformuvannia zbroinykh syl ta oboronno-promyslovykh kompleksiv krain Tsentralnoi ta skhidnoi Yevropy : analitychne doslidzhennia. [Peculiarities of the reform

---

of the armed forces and defense-industrial complexes of the countries of Central and Eastern Europe: an analytical study] Kyiv: TsIAKR, 192 S. [in Ukrainian].

4. Horbulin V., Shekhovtsov V., Shevtsov A. (2015). Vkhodzhennia OPK Ukrainy v yevropeyskyi oboronno-promyslovyi prostir. [The entry of the defense industry of Ukraine into the European defense and industrial space]. Nauk.-analit. zb. Nats. in-strateh. doslidzh. Kyiv: NISD. № 1. S. 5–10. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/spa\\_2015\\_1\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/spa_2015_1_3). [in Ukrainian].

5. Hrachov S., & Shamara O. (2015). Vidpovidalnist za porushennia poriadku zdiisnennia mizhnarodnykh peredach tovariv, shcho pidliahaiut derzhavnomu eksportnomu kontroliu, za kryminalnym zakonodavstvom Ukrainy. [Liability for violation of the procedure for carrying out international transfers of goods subject to state export control, according to the criminal legislation of Ukraine]. Artek. Monohrafiia. S. 14–15. [in Ukrainian].

6. Zahalna informatsiia. (2020). [General information]. Derzhavna kompaniia «Ukrspetseksport». URL: <https://ukrspeceexport.com/general-information>. [in Ukrainian].

7. Kutska O. (2022). Periodyzatsiia funktsionuvannia oboronno-promyslovoho kompleksu Ukrainy u 1991–2021 rokakh. [Periodization of the functioning of the defense-industrial complex of Ukraine in 1991–2021]. Voienno-istorychnyi visnyk. № 43 (1). S. 3–4. [in Ukrainian].

8. Oboronne budivnytstvo v Ukraini: problemni pytannia rozvytku OPK y pidkhody do yikh vyrishennia. (2001). Defense construction in Ukraine: problematic issues of defense industry development and approaches to their solution. Dzerkalo tyzhnia. URL: [https://zn.ua/ukr/internal/oboronne\\_budivnytstvo\\_v\\_ukrayiniproblemni\\_pitannya\\_rozvytku\\_opk\\_y\\_pidhodi\\_do\\_yih\\_virishennya.html](https://zn.ua/ukr/internal/oboronne_budivnytstvo_v_ukrayiniproblemni_pitannya_rozvytku_opk_y_pidhodi_do_yih_virishennya.html). [in Ukrainian].

9. Pro zvychaini zbroini syly v Yevropi: [About conventional armed forces in Europe]. Dohovir vid 19 lystopada 1990 roku (ratyf. Postanovoiu VR Ukrainy vid 01.07.1992 r. № 2526-XII. Data onovlennia: 19.11.1999 r.). URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994\\_314#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_314#Text). [in Ukrainian].

10. Pro zovnishnoekonomichnu diialnist. [About foreign economic activity]. Zakon Ukrainy. vid 16.04.1991 p. № 959-XII.

11. 29 rokiv bezpeky ta oborony Ukrainy: vid spadshchyny SRSR do NATO. (2020). [29 years of security and defense of Ukraine: from the legacy of the USSR to NATO]. Defense Express. URL: [https://defence.ua.com/army\\_and\\_war/bezpeki\\_ta\\_oborona\\_ukrajini\\_vid\\_nasliddja\\_srsr\\_do\\_nato-1473.html](https://defence.ua.com/army_and_war/bezpeki_ta_oborona_ukrajini_vid_nasliddja_srsr_do_nato-1473.html). [in Ukrainian].

12. Usachenko O. Derzhavne rehuliuвання protsesiv strukturnoho reformuvannia oboronnoi promyslovosti. (2016). [State regulation of processes of structural reform of the defense industry]. Elektronne derzhavne upravlinnia: udoskonalennia tarozvytku. URL: [http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/5\\_2019/30.pdf](http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/5_2019/30.pdf). [in Ukrainian].

13. Kharkivshchyna: promyslovyi tsentr na perekhresti istorii. (2021). [Kharkiv Oblast: an industrial center at the crossroads of history]. Holos Ukrainy. Hazeta Verkhovnoi Rady. URL: <http://www.golos.com.ua/article/350110>. [in Ukrainian].

14. Yarusevych A., Bondarenko O (2020.). Normatyvni aspekty upravlinnia viiskovo-promyslovyim kompleksom pislia proholoshennia nezalezhnosti Ukrainy. [Normative aspects of the management of the military-industrial complex after the declaration of independence of Ukraine]. Mizhnarodna nauko-vo-praktychna konferentsiia. Lisabon. S. 42–43. doi.org/10.36074/09.10.2020.v4.11. [in Ukrainian].