

## MANAGEMENT

 DOI 10.51582/interconf.19-20.02.2023.007

# Технології і ресурси розвитку конкурентоспроможності економіки України в процесах повоєнного відновлення

**Стадник Валентина Василівна<sup>1</sup>,  
Каштальян Олександр Вікторович<sup>2</sup>**

<sup>1</sup> доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту та адміністрування;  
Хмельницький національний університет; Україна

<sup>2</sup> здобувач PhD за спеціальністю «Менеджмент»;  
Хмельницький національний університет; Україна

### **Анотація.**

Аргументовано необхідність повоєнного відновлення економіки України в контексті збереження її конкурентоспроможності. Обґрунтовано, що це має здійснюватися з урахуванням здатності різних секторів національної економіки створювати ціннісні пропозиції, які відповідають вимогам «зеленого переходу» і можуть розширювати експортні можливості України в бік знанневмісних продуктів і послуг. Охарактеризовано умови інноваційно-технологічного розвитку промислових підприємств для підвищення їх здатності формувати такі ціннісні пропозиції і збільшувати експортний потенціал України.

### **Ключові слова:**

конкурентоспроможність  
інноваційно-технологічне оновлення  
ціннісна пропозиція  
експортний потенціал

## MANAGEMENT

**Постановка проблеми.** Масштабні руйнування, яких зазнали багато промислово розвинених міст України в ході російсько-української війни, порушили усталеність економічних процесів в багатьох секторах національної економіки. Воєнне протистояння продовжується та може бути затяжним. Внаслідок постійних обстрілів зростають загрози фізичних руйнувань як окремих суб'єктів господарювання, так і всієї екосистеми на територіях, де ведуться активні бойові дії. До того ж, навіть у глибокому тилу руйнування багатьох об'єктів критичної інфраструктури (зокрема, енергосистеми, яка перебуває нині в стані аварійного балансування електроживлення) значно ускладнює або взагалі унеможлиблює виробництво багатьох видів товарів і послуг. За даними офіційної статистики, у 2022 році Україна втратила майже третину свого економічного потенціалу. Прямі збитки України на початок грудня експерти оцінили мінімум у \$135,9 млрд.; щоденні втрати впродовж лютого-вересня складали близько \$4 млрд. вартості активів. Зокрема, у металургії випуск продукції за три квартали 2022 р. скоротився на 70%, а експорт – на 62%) [1]. І повернення експортних можливостей за багатьма позиціями є дуже проблематичним навіть по завершенні війни, оскільки швидкого відновлення зруйнованих виробничих систем не відбувається [2]. Це підтверджує Індекс очікування ділової активності (ІОДА) в підприємницькому середовищі, який розраховується Національним банком України. Якщо у вересні цей індекс дорівнював 46,1, то в грудні – лише 42,1 [3].

Власне, економічне виживання країни нині залежить від зовнішньої фінансової допомоги (станом на середину грудня міжнародна допомога Україні склала \$28 млрд., що допомогло покрити 60% фінансування бюджету впродовж року) [1]. Значною мірою саме ця допомога дає змогу забезпечувати бюджетні видатки соціальної сфери і тим самим підтримувати споживчий попит на товари і послуги. Відповідно, споживчі ринки в Україні працюють переважно у сфері обслуговування і виробництва промислових товарів першої необхідності (насамперед, продовольчих). Фактично в Україні зараз тільки сфера послуг може генерувати позитивний економічний результат. Бізнес-структури цього сектору національної економіки проявили достатню гнучкість, щоб оперативно відреагувати на без пекові виклики і переключитись на

## MANAGEMENT

виробництво товарів і послуг першої необхідності. Тим самим вони підтримують більш-менш прийнятний рівень життя населення і життєдіяльність міст. І це важливо для наповнення місцевих бюджетів та реалізації оборонних заходів.

Війна не тільки руйнує ресурсний та інфраструктурний потенціал України, а й зменшує людський капітал – значна частина працездатного населення виїхала за кордон (7,8 млн. українців знайшли прихисток у Європі). Серед них багато економічно активних людей, які вже змогли адаптуватися в нових умовах і навіть відкрити власний бізнес. За даними соціологічного дослідження, проведеного серед українських біженців у Німеччині, 73% повнолітніх респондентів мали вищу освіту (для порівняння, в Україні в 2021 р. 54% працездатних людей мали вищу освіту) [1]. А це інтелектуальний потенціал країни, зниження якого погіршує її здатність до відновлення і розвитку. Усі ці процеси негативно впливають на конкурентоспроможність національної економіки і посилюють її структурну розбалансованість. Тому надзвичайно важливо вже зараз проектувати і формувати нові контури національної економіки, які б забезпечили її конкурентоспроможність у повоєнному періоді. Тобто, питання підтримання життєздатності національної економіки в період війни має розглядатися в контексті майбутніх структурних змін в повоєнному періоді. Вони мають створювати умови для забезпечення конкурентоспроможності національної економіки в глобальному економічному просторі. Цей простір нині також змінюється, у ньому формуються нові тренди, закладаються нові цільові установки для розвитку суспільств і економік в умовах нестабільності, емерджентності та урізноманітнення конкурентної боротьби за ринки і ресурси.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій** з проблеми підтримання (зміцнення, нарощування, підвищення) конкурентоспроможності національних економічних систем в період кризових трансформацій показав, що вона є предметом наукового інтересу багатьох сучасних науковців. Тривалий час питання конкурентоспроможності розглядалися через призму концепції А. Сміта, яка підпорядковувала дії окремих економічних агентів «невидимій руці» ринку. В межах цієї концепції раціональні ринкові агенти конкурували між собою в критеріальному континуумі «витрати-функції», прагнучи

## MANAGEMENT

передбачити вектори інтересів цільових споживачів і досягти їх прихильності за більш значущими критеріями. А.Сміт наголошував на ціновій конкуренції, яка спонукає виробників залучати у виробничий процес ті ресурси, що можуть забезпечити зниження виробничих витрат, а значить – краще задовольнити потреби споживачів. У цій конкуренції виробники опирались на власні ресурси, намагаючись залучити ті з них, які б забезпечили конкурентні переваги у тривалішій перспективі. Проте з переходом до вищих технологічних устроїв і особливо появою глобальної інформаційної мережі стало можливим розширення меж і сфер міжнародної співпраці і об'єднання власників важливих ресурсів у інтеграційні утворення з більшою конкурентною потугою. Вони могли диктувати свої вимоги іншим учасникам ринку й надалі закріплювати за собою конкурентні позиції на глобальних ринках, вживаючи превентивних заходів і вибудовуючи стратегію активної протидії можливим конкурентам. У зв'язку з цим конкурентоспроможність стала розглядатись і на рівні національних економік.

Для визначення шляхів вирішення цієї проблеми М. Портером було сформовано концепцію національного ромба конкурентоспроможності [5], яка досі не втратила своєї актуальності, трансформуючись і доповнюючись науковцями в різних соціально-економічних контекстах [6]. Для України проблема конкурентоспроможності національної економіки нині стала найбільш актуальною темою наукових дискусій, в яких акцентувалось на умовах її збереження, управління розвитком та формування у повоєнний період. Це знайшло своє відображення у Плані економічного відновлення України [7]. Вважаємо, що процеси економічного відновлення мають розглядатись в руслі проблеми збереження конкурентоспроможності економіки України. Вони мають враховувати сучасні глобальні технологічні й суспільні тренди та наповнюватись новими драйверами економічного зростання, які сприятимуть більш ефективному використанню ресурсного потенціалу України й сталому соціально-економічному прогресу.

Це й визначило **мету даного дослідження** – через призму теорії конкурентоспроможності окреслити стратегічно важливі напрями структурних змін в економіці України в контексті розвитку технологій і ресурсів повоєнного відновлення.

**Результати дослідження.** У науковій літературі термін

## MANAGEMENT

«конкурентоспроможність» стосовно учасника ринку трактується багатопланово. Найбільш лаконічно це визначення подає С. Савчук – як «здатність безкінечно довго здійснювати відтворювальний цикл за рахунок власних ресурсів в умовах конкуренції» [8, с. 130]. Спірним тут є акцентування на власних ресурсах – на це вказує нині поширена практика аутсорсингу. Дещо розлогіше (хоча й менш досконало) пояснює цей термін Л. Піддубна – як «інтегровану властивість економічної системи, яка зумовлює реалізацію мети і результатів функціонування, необхідних і достатніх для активного позиціонування системи в конкурентному ринковому просторі» [9, с.87]. Недосконалість даного визначення стосовно економічної системи, на наш погляд, полягає в тому, що в ньому занадто абстрактно подається мета і результати функціонування, вони не містять ні економічного, ні соціального підтексту. Тому пропонуємо конкретизувати конкурентоспроможність економічної системи з погляду її здатності виводити на ринок кращу ціннісну пропозицію. Тобто, як здатність створювати і виводити на ринок продукти з вищою, ніж у конкурентів споживчою цінністю, досягаючи поставлених цілей в тих стратегічних зонах господарювання, які формуються з урахуванням її ресурсних і ринкових можливостей.

Україна має значний природний ресурсний потенціал. Це і земельні ресурси з високим рівнем родючості, і великі запаси металевих руд – від залізних і до рідкоземельних (особливо значні – літію і титану, які є надзвичайно цінною сировиною для виробництва високотехнологічних товарів), і газові родовища (в тому числі сланцеві), і вихід до моря, і доволі комфортна для збереження біорозмаїття кліматична зона. Однак трансформація цих ресурсів у готові для споживання продукти не здійснювалась ефективно – вони використовувались як сировина для експорту, проходячи лише початкові стадії технологічних переділів.

Зокрема, у 2021 р. сукупна частка експортованої Україною продукції, що відноситься до сировини (зерно, олія, руда, шлаки, чорний метал тощо) склала 59,4% від загального обсягу товарного експорту. Якщо співвіднести таку структуру експорту із цілями сталого розвитку, то висновок невтішний – адже продукування сировини залишає найбільший вуглецевий слід, водночас в структурі її витрат генерується найменша додана

## MANAGEMENT

вартість. Що ж стосується промислової продукції, то в структурі експорту різні її види займають зовсім невеликі частки. Найбільш значущими є частка хімічної промисловості – 4,1% (а це в основному добрива), готових харчових продуктів – 5,6% та машинобудування, яке представлено двома групами: електричні машини – 4,6%, реактори ядерні, котли та інші машини – 3,1%. Частки експорту інших груп промислових товарів менші 2% і сукупно займали лише 26,3% [10]).

Такий ухил в бік сировинно-ресурсної спеціалізації пояснюється тим, що економіка України була частиною великого господарського комплексу колишнього СРСР з високим рівнем розподілу праці, в якому завершальні стадії багатьох виробничих процесів здійснювались на підприємствах інших республік. Після розпаду СРСР ці ланцюжки обірвались і багато виробників продукції проміжного споживання не змогли знайти збуту на свою продукцію і зазнали банкрутства. Свою негативну роль зіграло й те, що перехід України до ринкової економіки розпочинався за моделлю соціально-економічного лібералізму, який передбачав мінімізацію впливу держави на економічні процеси та надавав перевагу економічному зростанню за рахунок підприємницької ініціативи. За відсутності дієвого контролю за змістом такої ініціативи підприємництво перетворилось на інструмент пошук способів легкого заробляння грошей і спричинило деструктивний вплив на сформовані виробничо-господарські комплекси в багатьох сферах економічної діяльності, деформувало структуру її ресурсного, виробничого і експортного потенціалів. А технологічна деградація економіки відкинула назад не тільки промислові галузі, а й зумовила деградацію інтелекту, оскільки перестали бути затребуваними багато інженерно-технічних спеціальностей.

Збереження конкурентоспроможності національної економіки особливо важливо в контексті сучасних глобальних безпекових викликів, зумовлених перерозподілом ринків та ресурсів, які потягнули за собою деструктивні процеси у багатьох традиційних формах міжнародної кооперації. Ці процеси були руйнівними для багатьох учасників ринку, які вели бізнес у глобальному економічному просторі, виступаючи інтеграторами і координаторами численних ланцюжків створення цінності. Адже структура таких ланцюжків вибудовувалась за принципом посилення кожним із учасників загальних конкурентних переваг

## MANAGEMENT

інтеграційного утворення, формуючи синергію спільної діяльності. Тим самим конкурентоспроможність кожного учасника додавала конкурентної сили і формувала конкурентоспроможність об'єднаної спільними цілями інтегрованої економічної системи. Водночас зрозуміло, що в кожному такому об'єднанні є ключовий гравець, який цілеспрямовує і модерує процеси переформатування старої бізнес-моделі у разі втрати її учасниками загальної конкурентоспроможності. І це закономірно, оскільки в динамічному ринковому середовищі (а таким є сучасний глобальний ринок) кожна бізнес-система має підтримувати/розвивати свої конкурентні переваги – в напрямі, який може дати найкращий кумулятивний ефект. Інтегральний функціонал керівництва якраз і полягає в тому, щоб чітко бачити потенційні напрями формування конкурентних переваг, яких може досягти економічна система у планованій перспективі, опираючись на доступну їй ресурсну базу, а відтак – концентрувати зусилля на тих, де можна досягти найкращого результату в конкретному соціоекономічному контексті.

Як справедливо зазначає О. Білорус, «внутрішня стратегія і політика України мають бути глобально орієнтованими – конкурентоспроможними й ефективними з точки зору протидії новим руйнівним впливам глобалізації, і прагматичними, з точки зору використання нових можливостей та переваг, які вона приносить» [11]. Орієнтація на запити глобального ринку дає змогу країні обґрунтовано підходити до вибору напрямів розвитку і управління ними – структуруючи їх за рівнями управління в макро-, мезо- та мікрівимірі. Додамо до цього, що структурні зміни в економіці мають уможливлувати зростання внутрішньої комплементарності в структурі технологічних ланцюжків, забезпечуючи синергію бізнес-процесів в межах національної економіки. Тим самим зростатиме частка внутрішнього споживання товарів і послуг і обсяги внутрішнього ринку. А значить – підвищуватиметься ефективність використання природних ресурсів і зростатиме частка доданої вартості у структурі валового внутрішнього продукту.

Континуум способів формування конкурентних переваг є багатоаспектним, хоча вся їх сукупність вкладається в критеріальне поле «витрати-результати», за якими і співвідносяться переваги різних зацікавлених груп та ухвалюються рішення щодо планів і програм розвитку системи для досягнення консенсусу у задоволенні інтересів стратегічно

## MANAGEMENT

важливих груп. Обґрунтованість вибору залежить і від розуміння суб'єктами управління методології досягнення бажаного результату, яка пов'язує ресурсні можливості системи з технологіями та інструментами їх ефективного використання. Різні комбінації джерел розвитку та інструментального наповнення управлінської практики зумовлює різні результати (податки можуть бути як стимуляторами розвитку економіки, так і призводити до її стагнації – залежно від їх величини, ступеня диференціації за видами економічної діяльності та політики справляння податків). Суб'єкти управління мають планувати ті види якісних змін у системі, які посилюватимуть її конкурентоспроможність.

Зміст ресурсних і ринкових можливостей системи змінюється в ході її функціонування – на це впливають як об'єктивні чинники (наприклад, поява нових виробничих технологій чи технологій соціального впливу), так і суб'єктивні (оперативність ухвалення певних управлінських рішень та їх обґрунтованість, які залежать від якості лідерства), тому можлива тимчасова втрата конкурентних позицій. Для їх відновлення і необхідні якісні зміни в системі – вони мають поліпшувати її гнучкість у створенні тих ціннісних пропозицій, які ринок сприйме позитивно.

Ціннісна пропозиція соціально-економічних систем в конкурентному середовищі може мати різний зміст і різну валентність – залежно від того, через призму чиїх інтересів її розглядати і стосовно якого типу ринків її формувати. Тому в табл. 1 нами показано зв'язок між характером розвитку економічної системи і чинниками, що спонукають до нього для відновлення (адаптація) чи зміцнення (проактивні дії) її конкурентоспроможності з погляду теорії цінності.

Таблиця 1

**Детермінанти і характер розвитку соціально-економічних систем в контексті їх конкурентоспроможності**

Детермінанти ринкової кон'юнктури	Найважливіші напрями і чинники розвитку системи для зміцнення її конкурентоспроможності	Характер і результати розвитку
Ціннісні пропозиції учасника ринку затребувані і їх обсяги менші обсягів попиту; конкуренти відсутні	Залучення інвестицій у масштабування виробництва за існуючих способів ресурсоспоживання та методів управління	<b>Екстенсивний:</b> кількісні зміни, зростання економічного результату



## MANAGEMENT

Продовження табл. 1

Ціннісні пропозиції учасника ринку стають менш затребуваними через появу аналогів конкурентів	Упровадження більш продуктивних технологій створення і позиціювання споживчих цінностей	<b>Інтенсивний:</b> якісні зміни, зростання економічного результату
Ціннісні пропозиції учасника ринку стають менш затребуваними через зміни глобальної (локальної) регулятивної політики та регулятивного механізму	Якісні технологічні зміни для забезпечення відповідності виробничих систем новим вимогам; упровадження більш ефективних управлінських технологій для розвитку споживчих цінностей та/або їх позиціювання на інших ринках	<b>Екзогенний:</b> адаптивні якісні зміни; збереження економічного результату
Ціннісні пропозиції учасника ринку перестають бути затребуваними через зміну споживчих переваг/потреб	Генерування ідей щодо створення нових ціннісних пропозицій унікального характеру на основі розвитку (рекомбінування) існуючого ресурсного потенціалу	<b>Ендогенний:</b> проактивні якісні зміни, зростання (збереження) економічного результату
Виведення на ринок нових ціннісних пропозицій відстає в часі від дій конкурентів	Підвищення ефективності управлінських технологій для створення інноваційно-орієнтованого мотиваційного середовища та ефективної організаційно-структурної взаємодії всередині системи	
Ціннісні пропозиції учасника ринку затребувані і відповідають пріоритетам сталості	Розвиток людських ресурсів в сферах, що відповідають пріоритетам сталості	<b>Сталий:</b> збереження екосистеми і соціальний прогрес

Як видно із таблиці, відправною точкою в обґрунтуванні й виборі концепції розвитку системи має бути визначення найбільш перспективних для конкретного ринку напрямів формування конкурентних переваг (залежать від кон'юнктури ринку і тенденцій його розвитку). А відтак – оцінка ресурсних потреб (можливостей) та інституційних інструментів для реалізації обраної концепції розвитку, які й виступатимуть об'єктами якісних (інноваційних) змін.

Зрозуміло, що для окремих суб'єктів господарювання ціннісна пропозиція формуватиметься в розрізі потреб цільових груп споживачів, а в розрізі регіональної чи національної економіки уже потрібно більше зважувати на суспільні інтереси

## MANAGEMENT

громад (населення країни) та використовувати ширше коло регулятивних інструментів. Та в будь-якому разі сутність якісних змін, закладених в програму (план) розвитку, залежатиме від їх значущості для підтримання життєздатності соціально-економічної системи. Тобто, заплановані в програмі розвитку якісні зміни системи мають насамперед стосуватися тих аспектів її функціонування, що є ключовими для конкретного ринкового контексту. Водночас вони мають вписуватися у загальні тренди науково-технічного і суспільного прогресу, що дає змогу отримувати пролонгований та мультиплікативний ефект. Адже логіка науково-технологічного прогресу потребує від суб'єктів глобального і внутрішніх ринків періодичного «перегрупування сил», зумовленого необхідністю формування нових ціннісних пропозицій, можливістю використання нових ресурсів із наперед заданими властивостями, а значить – новими цілями і завданнями розвитку.

Багато сучасних науковців підкреслюють безальтернативність реалізації концепції сталого розвитку для збереження глобального простору людської життєдіяльності. Водночас нерівномірність розвитку національних економік та прагнення національних еліт поліпшити свої позиції у міжнародному розподілі суспільних благ спонукає уряди багатьох країн, що розвиваються до вибору альтернативних концепцій, які б забезпечували економічне зростання. Це неможливо без суттєвих якісних змін у механізмі управління економічними і суспільними процесами, наповнення цих механізмів більш ефективними інструментами регулятивного характеру, що детально розглядалось нами у [12]. Вони мають спонукати суб'єктів господарювання до активної та різнопланової інноваційної діяльності, результуючою якої має бути краща ціннісна пропозиція – як на внутрішньому ринку, так і на міжнародному. Економіка України також має бути інноваційно-орієнтованою, з переважанням науково-технологічних інновацій як основних факторів забезпечення конкурентоспроможності.

Сучасні глобальні тренди технологічного розвитку відображають радикальні зміни у вимогах до виробничих систем підприємств, що будуть виробляти товари для продажу на світовому ринку. Вони мусять забезпечувати перехід до так званого «зеленого» виробництва, мінімізуючи рівень шкідливих викидів у зовнішнє середовище. В цьому контексті 10 березня 2021 р. Європарламент ухвалив резолюцію про механізм

## MANAGEMENT

прикордонного вуглецевого коригування. Згідно цього механізму майже 94% імпорту ЄС, що спричиняє шкідливі викиди, буде підпадати під дію так званого «вуглецевого» податку. Це в першу чергу продукція цементних, металургійних та хімічних заводів, нафтопереробка, виробництво алюмінію, продукція целюлозно-паперової промисловості тощо. У 2050 році Європа планує досягти кліматичної нейтральності, витративши на «зелений перехід» 1 трлн. євро впродовж 2021–2030 років у вигляді пільгових кредитів та субсидій [13]. І Україна мусить вписуватися в ці тренди в плануванні повоєнного промислового відродження.

Однією з передумов відродження економіки України в повоєнний період є інноваційно-технологічне оновлення та модернізація виробничих систем промислових підприємств. Як показує досвід розвинених країн, генератором і мультиплікатором структурних зрушень є саме технологічний чинник. Зокрема, технологічний чинник став визначальним для економіки Китаю, яка за останні 30 років досягла найбільших темпів зростання. І в цьому зростанні важливу роль відіграв промисловий сектор, який опанував виробництво високотехнологічної і технічно складної продукції. Завдяки цьому у 2019 р. у світовому товарообігу продукції машинобудування частка Китаю досягла 33% (а сукупний товарообіг європейських виробників у цій сфері був меншим за 32% від його світового обсягу) [14].

Сучасний економічний простір характеризується високою динамічністю, що є наслідком інформаційної революції, яка розширила можливості учасників процесів обміну ресурсами і товарами отримувати відповіді на більшість своїх запитань – як щодо запитів ринку, так і щодо ресурсів, необхідних для створення товарів, що відповідають цим запитам. В світлі цих процесів набула інших відтінків проблема конкурентоспроможності учасників ринку – на перше місце вийшла здатність суб'єктів управління сформувати бізнес-систему, яка може діяти на випередження у створенні ціннісних пропозицій для тих ринків, які оцінюються менеджментом як перспективні з позицій їх економічної привабливості. Сам процес створення ціннісних пропозицій не передбачає значного лагу у розробленні дослідних зразків, їх промислового освоєнні та виведенні на ринок. Навпаки, він має бути мінімізований, що досягається: а) наявністю достатніх і

## MANAGEMENT

прийнятних за ціною інвестиційних ресурсів для побудови нових бізнес-процесів; б) обґрунтованою структурою логістичного обслуговування процесів створення споживчої цінності; в) ефективністю технологій та інструментів позиціонування ціннісних пропозицій на ринку, що уможливорює / прискорює процес їх реалізації.

Планування і реалізація цих процесів потребують значних інвестиційних ресурсів, оскільки таке відновлення здійснюється в умовах високих майнових ризиків для бізнесу і їх мінімізація для інвесторів передбачає значні витрати на хеджування. За нестачі власних інвестиційних ресурсів (а навіть у довоєнному 2021 році частка збиткових промислових підприємств складала майже 30% [15]) українському бізнесу буде доволі складно самотужки здійснити необхідні технологічні зміни, на що звертають увагу багато науковців [16].

Зацікавленість інвесторів можна посилити, якщо вони будуть впевнені, що інвестують у бізнес, технологічна складова якого відповідає європейським стандартам виробництва, причому – з урахуванням вимог «зеленого переходу». Без цього неможливо забезпечити вихід промислового підприємства на ринки розвинених європейських країн. А це означає, що відновлення бізнесу має вестись в руслі сучасних технологічних трендів, які забезпечують гнучкість виробничих систем, їх здатність оперативно реагувати на потреби споживчих ринків. Тобто, відновлення діяльності промислових підприємств України в ході релокацій має забезпечувати їх здатність працювати в таких технологічних умовах, які даватимуть змогу в стислі терміни здійснювати промислове освоєння продуктових інновацій.

Тим більше, що в період війни та післявоєнний період масштаби такого оновлення є набагато більшими, а його напрями можуть суттєво відрізнятися від тих, що були раніше. І це потребуватиме значних інвестицій. За деякими оцінками, отриманими в ході досліджень стану бізнесової діяльності в липні 2022 р., тільки у секторі малого й середнього бізнесу загальна потреба у фінансуванні оцінюється в 63,5 млрд. дол. США [2].

При цьому багато власників промислових підприємств, усвідомлюючи рівень ризиків, з якими вони зіткнуться в ході відновлення, запланували виведення бізнесу за межі України. Водночас в підприємницькому середовищі є розуміння того, що

## MANAGEMENT

успіх на ринках інших країн можливий лише тоді, коли технологічна його складова буде відповідати вимогам часу. Так, з числа опитаних представників бізнесу 36,5% зазначили, що при формуванні конкурентних переваг вони опиратимуться передусім на технологічні інновації. Значущість інноваційно-технологічного чинника у забезпеченні розвитку бізнесу була (згідно цього опитування) лише дещо меншою, ніж унікальність ділових зв'язків та партнерства (39,1%). Інші показники (бренд, дешевизна ресурсів, сучасні маркетингові технології тощо) були в цьому ранжуванні значно меншими (в межах 10–15%).

Поза тим, що багато підприємств України вимушені відновлювати бізнес у дуже несприятливих умовах, 38% з числа опитаних орієнтуються на експорт своєї продукції. І це не тільки IT-сфера, а й промислові підприємства різних видів переробних галузей. І саме для промисловості важливо відновлювати бізнес на основі інноваційно-технологічного оновлення. Це стосується не лише підприємств, що виготовляють складну технічну продукцію, а й тих, що можуть забезпечити значну підтримку вітчизняним сільськогосподарським виробникам, переробляючи їх продукцію, яку через блокаду портів стало дуже складно вивозити. Вітчизняні підприємства доволі успішно можуть працювати на світовому ринку харчової продукції, належним чином позиціонуючи її сучасними засобами й технологіями маркетингу [17]. Тим більше, що на ринках ЄС для України знято більшу частину з великого переліку митних платежів. І успіх компанії МХП є підтвердженням цьому – за короткий період компанія зайняла перше місце на ринку м'яса птиці у Франції [18].

Для України важливо, щоб бізнес не тільки відновлювався і сплачував податки, а й створював робочі місця для українських працівників. Тому урядом мають бути розроблені дієві стимулюючі заходи для того, щоб релокація промисловості здійснювалась в межах України. Тобто, для відновлення функціонування промислових підприємств на території України на інноваційно-технологічній основі держава на законодавчому рівні має сприяти залученню інвестицій. При цьому економічна валентність такого сприяння має перевищувати ризики втрати інвестицій внаслідок активізації воєнних дій. Лише за значної інституційної підтримки релокація промислових підприємств відбудуватиметься в Україні.

## MANAGEMENT

Одним із напрямів такої інституційної підтримки інноваційно-технологічного розвитку промислових підприємств є доповнення до Закону про індустріальні парки (ІП) в Україні, які прийняті 21.06.2022 р. [19]. Згідно цих доповнень, резидентам ІП, надаються такі преференції: звільнення від імпортного ПДВ і мита на обладнання за переліком кодів УКТЗЕД; звільнення від податку на прибуток на 10 років за переліком видів діяльності; право органів місцевого самоврядування встановлювати пільги по місцевих податках. Ці преференції є доволі відчутними стимулами для бізнесу ставати учасниками ІП. До того ж, місцева влада може посилювати пільги з огляду на свої ресурсні можливості. Так, у Вінниці місцева влада втричі зменшила ставку за оренду земельних ділянок, на яких створено ІП – із 3% до 1% від їх нормативної грошової оцінки) [20].

Крім того, для посилення стимулюючої дії Закону про індустріальні парки 7.09.2022 Кабмін прийняв підзаконний акт, яким затвердив порядок про звільнення резидентів ІП від мита та ПДВ на обладнання, згідно якого вони зможуть використовувати вивільнені від оподаткування кошти на: впровадження новітніх технологій; створення чи переоснащення матеріально-технічної бази; збільшення обсягу виробництва [21].

Таким чином, пакет базового законодавства стосовно функціонування індустріальних парків, дає змогу вирішити три важливі проблеми промислового інвестора: отримання в користування землі промислового призначення, приєднання до мереж енергозабезпечення, придбання основного виробничого обладнання. За цим законом ІП в Україні перестав бути лише юридичною оболонкою для сукупності учасників. Тепер це – ділянка землі промислового призначення, до якої за рахунок місцевої влади або держави підведені дороги і мережі, на цій території діє пільговий податковий і митний режим. І до кінця 2022 р. урядом уже передбачено 400 млн.грн. на співфінансування будівництва інфраструктури для індустріальних парків [22].

Такі парки, з одного боку, – зручні майданчики для виробничих підприємств, які виїхали з тимчасово окупованих територій. З іншого боку – це спосіб вирішення проблеми безробіття у громадах. Вони можуть стати зручною платформою повоєнного відродження і технологічного переоснащення

## MANAGEMENT

української економіки. Зокрема, станом на кінець вересня 2022 р. в Україні було зареєстровано 56 індустриальних парків. І чимало місцевих громад готують документи для реєстрації нових.

Не менш важливо використовувати й інші стимули розвитку високотехнологічних виробництв. Оскільки однією із найбільш суттєвих проблем відновлення бізнесу є недоступність кредитних коштів, то в умовах дефіциту бюджету регулятивні дії держави мають бути націлені на те, щоб для підтримки розвитку наукомістких високотехнологічних виробництв, які можуть стати стратегічними «центрами зростання» національної економіки використовувати не кредитні преференції, а засоби стимулювання попиту. Передусім, це підприємства високотехнологічного сектору сфери ВПК, на продукцію яких слід формувати державне замовлення. Тим більше, що проблему відсутності достатньої кількості платоспроможних клієнтів 62,2% опитаних підприємців також визнали важливою для прийняття рішення про відновлення бізнесу в межах України. Це перевищує ризики, яких очікує бізнес від подальшого розвитку ситуації, пов'язаної з воєнними діями (46,6%) [2].

Паралельно з відновленням промислового сектору в Україні необхідно докладати більш цілеспрямованих зусиль для розвитку ІТ-сектору. Він один із небагатьох, який не втратив позитивну динаміку розвитку в 2022 році. Так, обсяг експортної виручки від діяльності ІТ-сфери за 11 місяців 2022 р. склав 6,6 млрд. дол. США, що на 400 млн. дол. більше, ніж у 2021 р. А частка послуг ІТ-сектору в загальному експорті послуг забезпечила майже половину експортних надходжень в Україну (48%). Станом на 1 січня 2023 р. ІТ-бізнес сплатив 32,2 млрд. грн. податків та зборів, що на 16% більше, ніж в минулому році [23]. І це при тому, що багато українських ІТ-компаній через війну здійснило релокацію бізнесу за кордон.

Проте важливо, щоб розвиток ІТ-сфери в Україні був комплементарним до розвитку інших видів економічної діяльності. Адже саме завдяки інформаційним технологіям українські компанії можуть доєднуватися до міжнародних мереж доданої вартості, збільшувати обсяги виробництва та експорту продукції, оперативно реагувати на потреби ринку, а значить – ставати більш конкурентоспроможними [24; 25].

Значною проблемою формування конкурентоспроможних

## MANAGEMENT

промислових виробників для повоєнного відродження економіки України є й інфраструктурне забезпечення процесів технологічного оновлення. Воно має сприяти підвищенню рівня обґрунтованості інвестиційних проєктів з урахуванням специфіки ресурсної бази регіонів України. А значить – сприяти залученню підприємствами сучасних конкурентоспроможних технологій, які не тільки відповідатимуть міжнародним стандартам якості промислового виробництва, а й забезпечуватимуть високу інноваційну чутливість виробничо-технологічних систем. Першочергово їх функцією має стати обґрунтування бізнес-планів релокації промислових підприємств з урахуванням рекомендацій Директиви 2010/75/ЄС про промислове забруднення [26]. У цій Директиві введено поняття «Найкращі доступні технології та методи управління» (НДТМ). «Найкращі» – означає найефективніші з погляду захисту довкілля, а «доступні» – розроблені в масштабі, який забезпечує економічну вигідність їх практичного використання у запланованих обсягах.

Незважаючи на те, що ці Директиви були розроблені ще в 2010 році, дуже мало вітчизняних підприємств враховує їх у процесі планування технологічного відновлення бізнесу. Серед тих, хто розробляв свої плани для релокації, лише 1,9% робили оцінку відповідності до НДТМ і 8,2% – планують [26]. А в умовах «зеленого переходу така відповідність є важливою конкурентною перевагою промислового виробника, яка дає змоги йому уникати карбонового податку.

Загалом, розвиток інноваційної інфраструктури є важливою складовою державної підтримки відновлення й розвитку промислового сектору економіки України, оскільки створюватиме необхідні умови для реалізації технологічного переходу промислових підприємств до «зеленої економіки». Це підвищуватиме здатність національних виробників продавати на світових ринках наукомістку продукцію з високим рівнем доданої вартості.

**Висновки.** Проблема обґрунтованості контурів структурних змін в економіці України в ході її повоєнного відновлення є нагальною з огляду на зумовлені війною значні деструктивні процеси в її нинішньому стані. В Україні необхідно реалізувати модель економічного зростання, джерелами якого стануть не екстенсивне використання виробничих факторів (природні ресурси, транзитні можливості, дешева робоча сила тощо), а інтелектуальний та інноваційний потенціал суб'єктів



## MANAGEMENT

підприємництва, здатних продукувати і реалізовувати новітні технології, виготовляти і вигідно представляти на ринку продукти з високими споживчими цінностями, що сприятиме підвищенню конкурентоспроможності національної економіки. Обґрунтовано, що це має здійснюватися з урахуванням здатності різних секторів національної економіки створювати ціннісні пропозиції, які відповідають вимогам «зеленого переходу» і можуть розширювати експортні можливості України в бік знанневмісних продуктів і послуг. Охарактеризовано умови інноваційно-технологічного розвитку промислових підприємств для підвищення їх здатності формувати такі ціннісні пропозиції і збільшувати експортний потенціал України.

### References:

- [1] Економіка України під час війни: грудень 2022 та підсумки року. URL: [ces.org.ua/economy-of-ukraine-during-the-war-december-amndhe-results-of-the-year](https://ces.org.ua/economy-of-ukraine-during-the-war-december-amndhe-results-of-the-year) (дата звернення 26.01.2023).
- [2] Стан та потреби бізнесу для екологічного післявоєнного відновлення: результати опитування. URL: [business/diia.gov.ua/](https://business/diia.gov.ua/) (дата звернення 16.09.2022).
- [3] Національний банк України. Щомісячні опитування підприємств України. Грудень 2022 року. URL: [bank.gov.ua/ua/admin\\_uploads/article/Business\\_survey\\_m\\_2022\\_12/pdf?v=4](https://bank.gov.ua/ua/admin_uploads/article/Business_survey_m_2022_12/pdf?v=4) (дата звернення 28.12.2022).
- [4] Smith A. The Wealth of Nations /ed. by R. H. Campbell and A. S. Skinner, The Glasgow edition of the Works and Correspondence of Adam Smith, 1976. Vol. 2a. Pp. 456.
- [5] Портер М. Международная конкуренция. Конкурентное преимущество стран / пер. с англ. Москва: Междунар. отношения. 1993. 896 с.
- [6] Стадник В.В., Мукомела-Михалець В.О. Підприємницькі структури промислового сектору економіки України: стан і перспективи розвитку в умовах глобалізації. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2017. № 4. С.93–99.
- [7] План Відновлення України. URL: <https://recovery.gov.ua/> (дата звернення 30.12.2022).
- [8] Савчук С. И. Основы теории конкурентоспособности /под науч. ред. В. В. Буркинського. Мариуполь : Издательство «Ренета», 2007. 520 с.
- [9] Піддубна Л. І. Конкурентоспроможність економічних систем: теорія, механізм регулювання та управління. Харків: ІНЖЕК, 2007. 368 с.
- [10] Товарна структура зовнішньої торгівлі України URL: [http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2018/zd/tsztt/tsztt\\_u/tsztt\\_0217\\_u.htm](http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2018/zd/tsztt/tsztt_u/tsztt_0217_u.htm) (Дата звернення 02.12.2022).
- [11] Білорус О. Г. Економічна глобалістика. Світ-система глобалізму : монографія. Київ : Ун-т «Україна», 2016. 533 с.
- [12] Stadnyk V., Sokoliuk G., Goncharuk A., Matviiets O. Institutional factors of competitiveness and development of the national economy. *Advances in economics, business and management research*. 2019. Vol. 99. P. 376–380.

## MANAGEMENT

- [13] Зелена металургія: чому в Україні не працює жоден фінансовий стимул для декарбонізації промисловості. Економічна правда: веб-сайт, 21 квітня 2021 р. URL: [epravda.com.ua/projekts/ecopromyslovist/6077eb87bfd31/](http://epravda.com.ua/projekts/ecopromyslovist/6077eb87bfd31/) (дата звернення 26.04.2022).
- [14] Mechanical engineering - figures and charts. Germany: Frankfurt am Main. 2020. 44 p.
- [15] Фінансові результати до оподаткування підприємств за видами економічної діяльності. Url:<http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення 07.12.2022).
- [16] Makarenko S., Oliinyk N., Danko V., Kaplina Y. Formation of an Innovative Competitiveness Management System of the Enterprise: On the Case of Ukraine's Healthcare. *Journal of Economics and Management Sciences*. New York. 2020. Vol.3. No 1. P.1-12.
- [17] Stadnyk V. Pchelianska G., Holovchuk Y., Dybchuk L. The concept of marketing of balanced development and features of its implementation in the food market . *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2020. Vol 6, Is 3, Pp. 80-96. DOI: 10.51599/are.2020.06.03.05.
- [18] Через курятину МХП Франція просить ЄС не продовжувати скасування мит для України. Url: [uamedia.eu/economics](http://uamedia.eu/economics) (9.09.2022) (дата звернення 12.09.2022).
- [19] Про внесення змін до Податкового кодексу України щодо створення сприятливих умов для залучення масштабних інвестицій у промислове виробництво. ЗУ № 2330-IX від 21.06.2022 URL: [zakon.rada.gov.ua/laws/show/2330-20#Text](http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2330-20#Text).
- [20] У Вінниці втричі зменшили ставку за оренду землі в індустріальному парку URL: [ukrinform.ua/rubric-economy/3514398](http://ukrinform.ua/rubric-economy/3514398). Опубл. 24.06.2022. (дата звернення 10.11.2022).
- [21] Про внесення зміни до статті 287 Митного кодексу України щодо створення сприятливих умов для діяльності індустріальних парків в Україні. ЗУ № 2331-IX від 21.06.2022. URL: [zakon.rada.gov.ua/laws/show/2331-20](http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2331-20) (дата звернення 10.11.2022).
- [22] В Україні за новою процедурою створені 2 індустріальні парки, цей механізм допоможе в релокації. URL: [uaprom.info/news/184568](http://uaprom.info/news/184568) Опубл.03.06.2022. (дата звернення 1.11.2022).
- [23] IT стало єдиною сферою експорту, яка виросла за 11 місяців 2022 року. Url: [Opendatabot.ua/analytics/itexport-11-22](http://Opendatabot.ua/analytics/itexport-11-22) (дата звернення 07.02.2023)
- [24] Strutynska I., Kozbur H., Dmytrotsa L., Bodnarchuk I., Hlado O. Small and Medium Business Structures Clustering Method Based on Their Digital Maturity. *Problems of Infocommunications. Science and Technology*, 2019. p. 278-282. DOI: 10.1109/PICST47496.2019.9061464/.
- [25] Стадник В.В., Головчук О.В., Головчук Ю.О. Стан і чинники економічної динаміки підприємств машинобудування України. *Проблеми економіки*. 2017. № 2. С.140-148.
- [26] Directive 2010/75/EU of the European Parliament and of the Council of 24 November 2010 on industrial emissions. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?ury=CELEX:32010L0075&from=EN> (дата звернення 17.09.2022).