

## Розділ 6

# РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ СТРУКТУР В УМОВАХ ЦИФРОВОГО ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

*д. е. н., проф. Н. Г. Метеленко, к. е. н., доц. І. В. Сіліна,  
к. е. н., доц. І. В. Радзівіло, аспірант PhD В. С. Сумма*

- 6.1 Антикризове управління вітчизняними підприємствами в умовах війни.
- 6.2 Сучасні цифрові інструменти інноваційного розвитку промисловості України у повоєнному періоді.
- 6.3 Перешкоди функціонування галузей промисловості в Україні в умовах воєнного часу: факти і прогнози на 2023 рік.
- 6.4 Антикризіві заходи для підприємств України: адаптація до реалій 2022 року.
- 6.5 Потенціал smart-промисловості та кластерів в умовах цифрового повоєнного відновлення України.

### Висновки

### Список використаних джерел

## 6.1 АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ВІТЧИЗНЯНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ В УМОВАХ ВІЙНИ

Зміни, що відбуваються в економіці України, починаючи з 24.02.2022 р. з початком повномасштабного вторгнення російських окупантів на суверенну територію України та воєнні дії, які продовжуються до сьогодні, вимагають від керівників підприємств нових підходів до ризик-менеджменту. У воєнних умовах функціонування економіки поступово змінюється зосередження уваги від класичного виробничого управління до антикризового

менеджменту в умовах війни. Війна – це соціально-політичне явище, що є найбільш гострою формою розв’язання суспільно-політичних, економічних, ідеологічних, національних, релігійних, територіальних та інших суперечностей між державами, народами, націями, класами і соціальними групами засобами збройного насильства [1]. Головними ознаками війни є [1; 2]:

- наявність міждержавних або внутрішньодержавних суперечок;
- двостороннє застосування зброї;
- політичні, економічні, ідеологічні, соціальні та інші мотиви виникнення;
- формальний акт оголошення;
- розрив дипломатичних, консульських, торговельних, економічних, культурних та інших відносин між сторонами;
- встановлення спеціального правового режиму часткового обмеження прав;
- перехід від мирних до мілітарних способів життєдіяльності.

Перехід до мілітарних способів життєдіяльності говорить про те, що під час війни інститути, явища, системи та механізми змінюються та підлаштовуються під воєнний час. Наприклад, система цивільного захисту населення починає працювати у режимі підвищеної готовності або надзвичайної ситуації. Прикладом також є розширення компетенцій місцевого самоврядування в період військового стану. Не виключенням є і механізм антикризового управління підприємством, функціонування якого в період війни зазнає змін та особливостей. Криза на підприємстві, спричинена війною, не є традиційною кризою, з якою підприємства часто стикаються, а є довгою та «хронічною». Війна – це об’єктивний чинник, подолати наслідки якого на підприємстві повністю неможливо. Війна як криза на підприємстві несе в собі не тільки фінансові збитки, а й загрозу для власного життя працівників та фізичних активів. З огляду на це, доцільно використати таке поняття як «криза воєнного часу». Відмінність між традиційною кризою та кризою воєнного часу на підприємстві полягають у такому:

- масштаб кризи воєнного часу системний, а не локальний;
- швидкість поширення кризи воєнного часу являє собою глобальну ланцюгову реакцію;
- тривалість кризи воєнного часу довгострокова;
- у воєнний час потрібно погодження дій з представниками державних органів та військової адміністрації;
- наявна фізична небезпека;
- обмежений доступ до інфраструктури, особливо у фронтоних регіонах.

Такі відмінності пов'язані із серйозністю і тривалістю війни, що примушує підприємства виходити за рамки традиційного антикризового управління. Механізм антикризового управління має враховувати ці виклики та допомогти налаштувати функціонування підприємства під час війни. Основна мета механізму антикризового управління підприємством у воєнний період – мінімізація негативних економічних та соціальних наслідків війни у діяльності підприємства. З огляду на те, що кризі воєнного часу притаманний гострий дефіцит часу на реагування та обмеження термінів подолання кризи, головне завдання антикризового управління в умовах війни полягає в оперативному і найменш ризикованому прийнятті рішень, що уможливили б досягнення бажаного результату з мінімальними додатковими зусиллями за мінімальних негативних наслідків.

На початок війни таким бажаним результатом є забезпечення безперебійної роботи підприємства та виживання, з плином часу війни – це адаптація та налагодження функціонування підприємства в умовах війни.

Важливим принципом антикризового управління, особливо в умовах війни, виступає принцип терміновості реагування. Проте із збільшенням масштабів діяльності підприємства втрачають свою гнучкість та стають повільними у прийнятті рішень через бюрократичні процедури, такі як погодження, регламенти, інструкції тощо. В часи війни, особливо в перший період шоку, всі рішення мають прийматися дуже швидко, оскільки кожного дня ситуація змінюється й у такому випадку невчасне реагування може дорого коштувати підприємству.

Отже, для підвищення швидкості прийняття антикризових рішень в умовах війни має місце скорочення рівнів управління, ліміт на погодження рішень, у межах якого можна приймати рішення без узгодження вищого керівника, або децентралізація, щоб рішення приймалися не тільки зверху в низ, а й на місцях, для швидкого вирішення локальних проблем. Аналіз поточного стану, фінансової стабільності та динаміка розвитку підприємства в умовах війни проводиться з використанням інструментів антикризової діагностики. З огляду на те, що війна вже є перманентною кризою, яка активно розвивається на підприємстві, основна мета і завдання діагностики полягають у оцінці поточної ситуації на підприємстві, виявленні причин відхилень та недопущенні появи нових, додаткових кризових ситуацій у діяльності. Діагностику в умовах війни рекомендується розмежовувати залежно від масштабів діяльності суб'єктів підприємництва [3]:

- для мікросуб'єктів підприємництва рекомендовано аналізувати: темп росту виручки, рентабельність продажів, точку беззбитковості, наявність власних оборотних коштів у товарах;
- для малих суб'єктів підприємництва використовуються показники як для мікросуб'єктів підприємництва, а також додаються: коефіцієнт поточної ліквідності, питома вага дебіторської заборгованості в оборотних активах;
- для середніх суб'єктів підприємництва: комплексний аналіз фінансово-господарського стану, використовуючи показники аналізу майнового стану, ліквідності, платоспроможності, ділової активності, рентабельності. Окрім аналізу фінансового стану та фінансових результатів, слід досліджувати стан виробництва, реалізації продукції, забезпеченість виробничими ресурсами та точку беззбитковості;
- для великих суб'єктів підприємництва: комплексний аналіз фінансово-господарського стану, доповнений моделями оцінки ймовірності настання банкрутства, зокрема авторською logit-моделлю, та аналізом вартісно-орієнтованих показників.

З огляду на те, що під час війни ситуація часто може змінюватися, діагностику підприємства необхідно проходити якомога

частіше. Найефективнішим є запровадження система постійного моніторингу діяльності підприємства. Чим частіше проводити діагностику, тим більший шанс вчасно виявити та подолати проблеми, які, в умовах кризи воєнного часу, можуть призвести до тяжких наслідків. Після проведення діагностики та виявлення відхилень у діяльності формується антикризова програма та стратегія. На сьогодні, на наш погляд, найбільш прийнятним для моніторингу є набір аналітичних фінансових показників (табл. 6.1), який запропонований в Методичних рекомендаціях щодо виявлення ознак неплатоспроможності підприємства та ознак дій з приховування банкрутства, фіктивного банкрутства чи доведення до банкрутства, що затверджені профільним Міністерством [4].

**Таблиця 6.1** – Аналітичні показники моніторингу фінансового стану підприємства

№ з/п	Назва показників	Порядок обчислення показників	Нормативне (рекомендоване) значення показників для здійснення моніторингу
1	2	3	4
<b>1. Показники оцінки майнового стану</b>			
1.1	Вартість господарських засобів, які є у розпорядженні підприємства	Валюта нетто активу бухгалтерського балансу	Досліджується в динаміці
1.2	Питома вага активної частини основних засобів у загальній їх вартості	Вартість активної частини основних засобів / Вартість основних засобів підприємства	Досліджується в динаміці
1.3	Коефіцієнт зносу основних засобів	Сума зносу основних фондів / Первинна вартість основних засобів	$\leq 0,5$
1.4	Коефіцієнт придатності основних засобів	Залишкова вартість основних засобів / Первинна вартість основних засобів	$\geq 0,5$

Продовження таблиці 6.1

1	2	3	4
1.5	Коефіцієнт оновлення основних засобів	Балансова вартість придбаних у звітному періоді основних засобів / Вартість основних засобів на кінець звітного періоду	≥10 %
1.6	Коефіцієнт вибуття основних засобів	Балансова вартість вибулих у звітному періоді основних засобів / Балансова вартість основних засобів на початок звітного періоду	Досліджується в динаміці
<b>2. Показники рентабельності та прибутковості</b>			
2.1	Рентабельність продажу	(Прибуток від продажу продукції, товарів, робіт, послуг / Чистий дохід від продажу продукції, товарів, робіт, послуг) × 100	Досліджується в динаміці
2.2	Рентабельність продукції	(Прибуток від продажу продукції, товарів, робіт, послуг / Собівартість реалізованої продукції, товарів, робіт, послуг) × 100	Досліджується в динаміці
2.3	Рентабельність операційної діяльності	(Прибуток від операційної діяльності / (Собівартість реалізованої продукції + операційні витрати)) × 100	Досліджується в динаміці
2.4	Рентабельність власного капіталу	(Чистий прибуток / Середня величина власного капіталу) × 100	Досліджується в динаміці
2.5	Рентабельність активів підприємства	(Прибуток після сплати податків і дивідендів / Усього активи – середня величина) × 100	Досліджується в динаміці
2.6	Прибутковість інвестицій у фірму	Прибуток від звичайної діяльності після оподаткування / Сума інвестицій у фірму	Досліджується в динаміці
2.7	Головний показник прибутковості	Прибуток від звичайної діяльності до оподаткування / (Всього активи – середня величина)	Досліджується в динаміці
<b>3. Показники ліквідності та платоспроможності</b>			
3.1	Величина власних обігових коштів (функціонує капітал)	Поточні активи – (Поточні зобов'язання + Доходи майбутніх періодів) або (Власний капітал + Забезпечення наступних витрат і пасивів + Довгострокові зобов'язання – Необоротні активи)	Позитивне значення
3.2	Коефіцієнт покриття загальний	Поточні активи / Поточні зобов'язання	2,0 і більше

## Продовження таблиці 6.1

1	2	3	4
3.3	Коефіцієнт швидкої ліквідності	(Грошові кошти та їх еквіваленти + Дебіторська заборгованість) / Поточні зобов'язання	0,7 : 1,0
3.4	Коефіцієнт абсолютної ліквідності (платоспроможності)	Грошові кошти та їх еквіваленти / Поточні зобов'язання	0,2 і більше
3.5	Частка власних обігових коштів у покритті запасів	(Власні обігові кошти / Вартість запасів) × 100	Не менше 50 %
<b>4. Показники фінансової стійкості та стабільності</b>			
4.1	Коефіцієнт автономії (незалежності)	Власний капітал / Вартість майна підприємства	0,5 і більше
4.2	Коефіцієнт співвідношення залученого та власного капіталів	Залучений капітал / Власний капітал	1 : 1
4.3	Коефіцієнт фінансової залежності	Залучений капітал / Вартість майна підприємства	0,5 і менше
4.4	Коефіцієнт фінансової стабільності	Власний капітал / Залучений капітал	1 : 1
4.5	Маневреність власних обігових коштів	Грошові кошти та їх еквіваленти / Функціонує капітал	Досліджується в динаміці
4.6	Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів	Довгострокові зобов'язання / (Власний капітал + Довгострокові зобов'язання)	≈10 %, залежить від типу кредитної політики
<b>5. Показники ділової активності і руху грошових коштів підприємства</b>			
5.1	Коефіцієнт оборотності всього капіталу підприємства	Дохід (виручка) від реалізації продукції, товарів, робіт, послуг та інших доходів від операційної, фінансової та інвестиційної діяльності підприємства / Середнє значення суми власного і залученого капіталу підприємства (підсумок нетто валюти балансу)	Позитивно оцінюється зростання періоду обороту в динаміці

Продовження таблиці 6.1

1	2	3	4
5.2	Коефіцієнт оборотності оборотних активів	Дохід (виручка) від реалізації продукції, товарів, робіт, послуг / Середні залишки оборотних активів	Позитивно оцінюється зростання періоду обороту в динаміці
5.3	Коефіцієнт оборотності власного капіталу	Дохід (виручка) від реалізації продукції, товарів, робіт, послуг та інших доходів від операційної, фінансової та інвестиційної діяльності / Середнє значення власного капіталу	Позитивно оцінюється зростання періоду обороту в динаміці
5.4	Коефіцієнт оборотності власних обігових коштів	Дохід (виручка) від реалізації продукції, товарів, робіт, послуг / Середні залишки власних обігових коштів	Позитивно оцінюється зростання періоду обороту в динаміці
5.5	Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	Дохід (виручка) від реалізації продукції, робіт, послуг / Середнє значення дебіторської заборгованості	Позитивно оцінюється скорочення періоду обороту в динаміці
5.6	Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	Дохід (виручка) від реалізації продукції, робіт, послуг / Середнє значення кредиторської заборгованості	Позитивно оцінюється уповільнення періоду обороту в динаміці
5.7	Обсяг грошового потоку підприємства (Cash – Flow)	Чистий прибуток + Амортизаційні відрахування	Зростання в динаміці
5.8	Коефіцієнт співвідношення Cash – Flow і нетто заборгованості підприємства	Cash – Flow / (Кредиторська заборгованість – Залишки грошових коштів і їх еквівалентів – Короткострокові фінансові вкладення)	Досліджується в динаміці



## Закінчення таблиці 6.1

1	2	3	4
<b>6. Показники оцінки акціонерного капіталу</b>			
6.1	Прибутковість акції	Дивіденди на одну акцію / Ринкова ціна акції	Зростання в динаміці у залежності від типу дивідендної політики
6.2	Чистий прибуток, що припадає на одну просту акцію	Прибуток після сплати податків та дивідендів / Кількість простих акцій	Зростання в динаміці у залежності від типу дивідендної політики
6.3	Цінність акції	Ринкова ціна акції / Чистий прибуток, що припадає на одну акцію	Зростання
6.4	Дивіденди на одну акцію	Сума оголошених дивідендів / Кількість простих акцій	Зростання в динаміці у залежності від типу дивідендної політики
6.5	Коефіцієнт котирування акції	Ринкова ціна акції / Номінальна ціна акції	Зростання в динаміці у залежності від типу дивідендної політики

Спроби застосування вітчизняними аналітиками в практичній діяльності закордонних моделей для моніторингу фінансового стану підприємств без врахування вітчизняних умов господарювання, нормативних актів з питань оцінювання фінансового стану підприємствами різних галузей економіки, без врахування особливостей здійснення фінансово-господарської діяльності, а також діючих в Україні нормативних документів, що містять значну кількість недоліків, можуть призвести до прийняття антикризовими менеджерами та представниками контролюючих органів помилкових управлінських рішень.

Такий комплексний підхід до моніторингу фінансового стану як у період традиційної кризи, так і в період війни дозволяє своєчасно здійснювати упереджувальні дії, але у період традиційної кризи ці дії допоможуть уникнути небезпеки, а в період війни – лише розробити заходи з управління системною довготривалою кризою. В умовах війни та високої невизначеності це може бути складно, тому на початку війни в «період шоку» підприємству варто застосовувати ургентне антикризове управління (від лат. *urgens* – «наполегливий, невідкладний»), де до виявлених проблем швидко застосовуються антикризові заходи, без формування програми та стратегії. Після адаптації та налагодження функціонування підприємства в умовах війни можуть бути застосовані різні стратегії антикризового управління, зокрема, ефективними будуть захисні, стабілізаційні, виживання, скорочення витрат, маркетингові, фінансові тощо. Серед методів антикризового управління в умовах війни, окрім оперативних (діагностики, моніторингу та контролю), найдієвішими є тактичні методи.

На відміну від стратегічних методів антикризового управління, які спрямовані на швидке покращення фінансових та економічних показників підприємства, є ефективні методи, які використовуються в умовах високої невизначеності, зокрема, в умовах війни. До них відносяться: даунсайзинг, аутсорсинг, регуляризація, бенчмаркінг, модернізація, диверсифікація, злиття та реінжиніринг. Одним із поширених антикризових методів, зокрема в умовах війни, виступає даунсайзинг – зменшення розміру підприємства, виробничих потужностей, чисельності персоналу для підвищення рівня його функціонування, зниження витрат та собівартості продукції. Скорочення діяльності підприємства є неприємним кроком, проте іноді в умовах зменшення поставок, переорієнтації виробництва, зміни логістичних ланцюгів, це єдиний спосіб зберегти колишній темп роботи і свої ресурси та продовжити функціонування на ринку. Так як даунсайзинг передбачає скорочення персоналу організації для зменшення витрат бюджету, працівників можна замінити шляхом впровадження нових технологій, автоматизованих систем, а також використанням аутсорсингу.

Аутсорсинг допомагає звільнити підприємство від процесів, які не приносять безпосереднього доходу, проте вимагають часу та людських ресурсів. Зазвичай на аутсорсинг найчастіше передаються такі функції як, ведення бухгалтерського обліку, транспортні послуги, юридичні та фінансові питання тощо. В умовах війни аутсорсинг виступає важливим інструментом збереження бізнесу. *По-перше*, багато підприємств вимушено скоротили свою діяльність та зменшили штат співробітників. Аутсорсинг може допомогти забезпечити безперебійну роботу в разі втрати співробітників на яких були покладені певні бізнес-процеси. *По-друге*, вартість аутсорсингових послуг така ж сама, як і робота штатного співробітника, проте перевага аутсорсингу в тому, що підприємство сплачує за роботу, яка необхідна в цей час. Тобто якщо штатному співробітнику необхідно кожного місяця платити заробітну платню, а через війну в разі зниження обсягів діяльності це може бути ускладнено, то при аутсорсингу немає такої необхідності і сплачується за конкретну виконану роботу. Відсутні також витрати на оплату відпусток, лікарняні, організацію робочого місця тощо [4].

З іншого боку, в умовах війни не завжди доцільно покладатися на зовнішніх суб'єктів. Через зниження швидкості реагування у форс-мажорних ситуаціях або закриття аутсорсингової компанії підприємство може понести додаткові втрати. Тому деякі підприємства навпаки намагаються скорочувати залежність від зовнішніх компаній та бути більш самозабезпеченими. Регуляризація передбачає впровадження новітніх підходів управління підприємством. Наприклад, впровадження таких систем, як Total Quality Management (система загального управління якістю), Balanced Scorecard (система збалансованих показників), Manufacturing Resource Planning (планування ресурсів виробництва) та ін.

В умовах війни регуляризація пришвидшує та покращує управління підприємством, що дозволяє спрямувати ресурси на подальший стабільний розвиток. Бенчмаркінг або метод еталонних порівнянь є методом, що має на меті порівняння підприємства з іншими більш успішними підприємствами задля підвищення

ефективності бізнесу. Під час війни метод може бути використаний для перейняття досвіду інших підприємств щодо їх адаптування та функціонування у воєнних умовах.

В умовах війни під час бенчмаркінгу можуть аналізуватися: продукти підприємства або послуги, ціноутворення, організаційна частина робочого процесу, оригінальність підприємства тощо. Підприємство може комбінувати різні успішні програми та стратегії розвитку в умовах війни для досягнення максимального ефекту. Проте, варто розуміти, що бенчмаркінг не передбачає моментальних рішень проблем підприємства. Модернізація має на меті оновлення або удосконалення об'єкту або процесу. Для підприємства модернізація передбачає: оновлення обладнання, введення в продаж нового продукту, модернізацію системи збуту та маркетингового відділу, удосконалення систем управління тощо.

Важливість цього методу під час війни полягає в тому, що завдяки модернізації підвищується конкурентоспроможність бізнесу, продуктивність праці та забезпечується перехід до нових систем і методів ведення бізнесу. Проте в сучасних воєнних умовах модернізація може бути ускладнена через потребу в інвестиціях та інших фінансових ресурсах. Збільшення обсягу реалізації продукції підприємств та підвищення прибутку, що є актуальною проблемою під час війни, можна досягти за допомогою диверсифікації – розширенню асортименту продукції, освоєнню нових ринків або виробництв. Диверсифікація здатна забезпечити підприємству точки зростання у випадку якщо основні напрямки стануть неактуальними та збитковими.

В умовах війни підприємства можуть розширити асортимент продукції шляхом випуску актуальних та дефіцитних товарів. Але цей метод також передбачає вкладення значних фінансових ресурсів, що може бути проблемою у воєнний час. Бажання зберегти свій бізнес або розширити сферу діяльності можна досягти шляхом реорганізації бізнесу. Це може бути злиття, приєднання, поглинання, дроблення, виділення окремого підрозділу або перетворення. На нашу думку найбільш ефективним є злиття. Поєднання з іншим підприємством дозволяє отримати ряд переваг,

зокрема підвищення конкурентоспроможності, відкриття нових каналів збуту, можливість виходу на нові ринки, збільшення прибутку. В умовах війни злиття підприємств може допомогти їм вижити та підвищити економічну ефективність комерційної діяльності обох суб'єктів. Недоліками є складність інтеграції, фінансові витрати, незгода із внутрішньою політикою та інші проблеми всередині підприємств.

Реінжиніринг орієнтований на радикальне перепроектування і переосмислення бізнес-процесів для підвищення якості функціонування системи. В результаті реінжинірингу підприємство може досягти суттєвого «прориву» зростання ефективності в десятки та сотні разів, тим самим зміцнивши свої ринкові позиції, конкурентоспроможність та економічну ефективність. На відміну від оптимізації процесів, що є локальними змінами, реінжиніринг є глобальною перебудовою бізнесу, повним переосмисленням його діяльності. Цей метод необхідно застосовувати дуже обережно, тому що радикальна перебудова бізнесу необхідна далеко не всім підприємствам і цей процес пов'язаний з великою кількістю ризиків. Реінжиніринг доцільно використовувати у випадку, якщо підприємство на межі банкрутства, має застарілу бізнес-модель через яку втрачає свою конкурентоспроможність або знаходиться у важкій кризі, зокрема через війну, і йому необхідно перезапустити всі бізнес-процеси, щоб залишитись на плаву. Однак метод є витратним, потребує значних ресурсів, залучення зовнішніх консультантів та займає тривалий час.

Якщо методи антикризового управління вносять глобальні та комплексні зміни на підприємстві, то антикризові заходи є більш конкретними та локальними. Поширеними антикризовими заходами під час війни є заморожування певних напрямків роботи, закриття проектів, відмова від планів розвитку, переведення працівників у неоплачувану відпустку тощо. Для адаптування функціонування підприємства в умовах війни можуть бути застосовані і такі методи, як: комунікація з персоналом, перепрофілювання співробітників, більш ретельна робота з клієнтами, переорієнтація на найбільш затребувану продукцію, вихід на міжнародні

ринки, цифровізація бізнесу. З огляду на вищенаведене, антикризове управління підприємством під час війни доцільно розділити на декілька фаз, залежно від стадії війни. Кожна фаза має свої особливості застосування антикризового управління.

Перша фаза (початок війни) – шокова, головне завдання антикризового управління полягає у визначенні можливості функціонування підприємства. Чи зможе підприємство функціонувати як до початку війни? Чи необхідна релокація в безпечні регіони? На цьому етапі, в якості антикризових заходів, важливо спілкуватися з персоналом, провести закриття підрозділів чи другорядних виробництв та, якщо підприємство безпосередньо знаходиться на лінії фронту, скористатися програмою релокації.

Друга фаза – адаптація до війни є перехідною фазою від шоку до функціонування в умовах війни. Завдання цієї фази полягає у адаптації роботи підприємства в умовах війни. Важливе значення набуває діагностика – для виявлення проблем функціонування під час війни. Антикризовими заходами на цьому етапі є налагодження шляхів збуту та логістики, запровадження цифровізації для дистанційної роботи, більш ретельна робота з клієнтами, переорієнтація на нові товари тощо. На цій фазі підприємству вже варто формувати довгострокові плани та стратегії дії під час війни.

Третя фаза – функціонування під час війни. Пройшовши шоковий період та адаптувавшись до умов воєнного часу, настає найдовший період, в якому головне завдання антикризового управління полягає у забезпеченні досягнення довоєнного рівня діяльності та недопущенні появи нових кризових явищ, тобто повноцінному функціонуванні підприємства в умовах війни. Як і при традиційному механізмі антикризового управління, діагностика має бути постійною функцією для виявлення відхилень у діяльності підприємства. Антикризовими заходами може бути вихід на нові ринки, зміцнення платіжної дисципліни, оптимізація витрат, підвищення ефективності маркетингу тощо.

Остання четверта фаза – поствоєнний період, яка настає після завершення війни. Головним завданням антикризового

управління в цей період є мінімізація негативних економічних та соціальних наслідків, спричинених війною у діяльності підприємства та недопущення появи нових кризових явищ. Задача діагностики полягає у постійному моніторингу, виявленні відхилень у діяльності підприємства та оцінки масштабу втрат внаслідок війни. Після закінчення війни важливим завданням стає пошук інвесторів, переосмислення бізнес-моделі та підвищення фінансової стійкості підприємства.

Отже, ефективність антикризового управління під час війни полягає в:

- досягненні зміни найважливіших показників фінансово-господарської діяльності підприємства за період антикризового управління (порівняно з початком війни або реалізації антикризових заходів);
- швидкості отримання позитивних змін на одиницю часу;
- швидкості прийняття управлінських рішень;
- стабілізації діяльності підприємства;
- швидкості адаптації підприємства до війни;
- економічності отримання позитивних результатів;
- виживанні підприємства (на початку війни або в разі знаходження підприємства на лінії фронту).

## **6.2 СУЧАСНІ ЦИФРОВІ ІНСТРУМЕНТИ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПРОМИСЛОВОСТІ УКРАЇНИ У ПОВОЄННОМУ ПЕРІОДІ**

Проведений порівняльний аналіз стану інноваційної системи України щодо світового рівня на основі міжнародних індексів свідчить, що Україна має високий освітній та науковий потенціал, здатний продукувати різноманітні нововведення у вигляді ідей, наукових розробок, патентів. Серед конкурентних переваг України варто виділити такі: відповідно до Глобального індексу конкурентоспроможності – висока ємність ринку, якість вищої, середньої та професійної освіти; відповідно до Глобального індексу

інновацій основою української інноваційної конкурентоспроможності є людський капітал, тобто знання та навички, якими володіють люди, що дають змогу їм створювати цінність у світовій економічній системі. Її ефективна реалізація і є головною конкурентною перевагою [5].

Серед основних бар'єрів для розвитку інновацій в Україні є: недосконалість інституцій, зокрема політичного, регуляторного та бізнес-середовища; слабко розвинута інфраструктура, у тому числі інноваційна, оскільки залишаються на низькому рівні показники валового нагромадження капіталу у відсотках до валового внутрішнього продукту, показники екологічної стійкості, доступності та якісної роботи електронного Уряду (використання інформаційних та комунікаційних технологій у поєднанні з організаційними змінами та застосуванням нових навичок у державному управлінні для впровадження державних послуг та демократичних процесів) [5].

Світ стоїть на межі технологічної революції, яка кардинально змінить спосіб життя, праці та характер взаємовідносин. Ми живемо в епоху Третьої промислової (цифрової) революції, яка розпочалася у другій половині минулого століття й характеризується поширенням інформаційно-комунікаційних технологій, але сучасні світові лідери вже активно готуються до нової ери, а саме Четвертої промислової революції. Те, що Четверта промислова революція приведе до перерозподілу ринку праці, активно обговорювалось на Форумі в Давосі кілька років поспіль, а на останньому, який відбувся в січні 2019 р., зазначили, що аналіз сучасних даних свідчить про те, що з розвитком штучного інтелекту процес заміщення прискорюється.

Глобалізований світ швидко змінюється, а перед суб'єктами науково-технічної сфери постійно постають практичні завдання, одним із яких є потреба постійного розвитку та самовдосконалення, що актуалізує наукові дослідження та обґрунтування цих питань (задля їх подальшої формалізації та практично орієнтованих рекомендацій). Одним із таких завдань є маловивчений процес смартизації підприємства. Термін «смартизація» останнім



часом розпочали використовувати вітчизняні науковці. Можна виділити дві групи вчених, які використовують термін «смартизація» в контексті промисловості:

- кийівські вчені А. Ф. Дасів, А. А. Мадих, О. О. Охтень [6], які займаються питаннями смартизації промислових підприємств, проте здебільшого використовують терміни «смайт-індустріалізація» та «смайт-промисловість»; термін «смартизація» ними трактується як «підвищення ролі цифрових інформаційних технологій у всіх аспектах виробничої діяльності» [6, с. 121]; вважаємо, що це визначення є занадто широким і зосереджує увагу лише на цифрових інформаційних технологіях, проте для смартизації виробництва треба використовувати більший спектр технологій;

- науковці О. І. Амоша та В. А. Нікіфорова [7], які розглядали смартизацію як смайт-виробництво; серед їхніх здобутків варто виділити зазначені основні напрями та наслідки смартизації, проте ці надбання мають вузьке призначення, адже стосуються лише металургійної промисловості.

З приходом четвертої промислової революції вектор діяльності промислових підприємств змінюється, адже конкуренція посилюється, а оновлення технологій не просто надає конкурентні переваги, а залишає далеко позаду ті підприємства, які не «в тренді». Для того щоби підприємства розпочали перехід до смартизації, необхідно розробити стратегію, яка починається з визначення цілей. Найбільш поширеним є SMART-підхід до визначення цілей. Вважається, що цей підхід започаткував П. Друкер [8]. Проте він здебільшого описував критерії цілей, яким повинні відповідати управлінські цілі, що мають бути вписані в контекст «розумного управління», а перше відоме використання цього терміна з'являється в 1981 р. у роботі Дж. Т. Дорана [9]. На його думку, цілі повинні відповідати таким критеріям:

- “specific” – конкретний (що необхідно досягнути);
- “measurable” – вимірюваний (як буде вимірюватися результат);
- “achievable” – досяжний (за рахунок чого можна досягнути цілі);
- “relevant” – актуальний (визначення істинності цілі);

- “time-bound” – обмежений часом/співвіднесення з конкретним строком (визначення часового проміжку, по закінченні якого ціль має бути досягнута).

Отже, SMART-підхід це підхід до визначення цілей промислового підприємства, який передбачає конкретний стан окремих характеристик підприємства, досягнення якого прагне підприємство впродовж певного періоду часу. У стратегічному менеджменті підприємства виділяють такі цілі, узгодження яких досягається у процесі планування діяльності підприємства:

- корпоративні цілі; такі цілі головним чином пов’язані з вимогами, яким повинні відповідати всі господарські підрозділи, з межами організації загалом, з фінансовими цілями, з бажаним географічним розподілом діяльності, з позицією, яку займає підприємство щодо соціальної відповідальності тощо. Корпоративні цілі – це наслідок і реальне втілення місії підприємства;

- цілі підприємницької діяльності; вони стосуються бажаного рівня прибутковості (величина прибутку, рентабельності, доходу на акцію) та конкурентоспроможності (частка ринку, становище в галузі); також цілі підприємницької діяльності стосуються ефективності використання сукупного потенціалу підприємства;

- функціональні цілі; це похідні цілі функціональних підрозділів, що інтегрують їх діяльність на досягнення як корпоративних цілей, так і цілей підприємницької діяльності; до цієї групи найчастіше потрапляють цілі щодо продуктивності (витрати на одиницю продукції, матеріаломісткість, віддача з одиниці потужностей тощо), фінансових ресурсів (наприклад, структура капіталу, рух грошей, розміри оборотного капіталу), НДР і ДКР (зокрема, терміни впровадження нової технології, обладнання, продукту, витрати на НДР і ДКР, якість), людських ресурсів (кваліфікація, плинність кадрів, організаційне знання), організаційного потенціалу (час проведення організаційних змін); розгалуженість функціональних цілей залежить від складності та багаторівневості організаційної структури управління підприємством.

Порівнюючи оперативні (фінансові) та стратегічні цілі підприємства, можемо зробити висновок, що фінансові цілі відповідають

за збільшення таких показників, як обсяг прибутку, розмір дивідендів, а стратегічні – за збільшення частки ринку підприємства, зменшення витрат, підвищення якості продукції, а також обслуговування споживачів. Отже, з погляду стратегічного менеджменту, задля досягнення цілей смартизації та формування інноваційної політики підприємства пропонується використовувати системний підхід, який дозволяє всебічно урахувати: елементи управління (їх склад, міцність, рівень спільності у системі), структуру (тип структури, зв'язки, взаємозалежності на кількісному та якісному рівні), функціональне призначення (функцій підсистем, елементів), інтегративний аспект (виявлення цілей системи, протиріч та способів їх усунення, визначення основної ланки), комунікативний аспект (виявлення зв'язків із іншими підсистемами і елементами) та історичний аспект (дослідження етапів розвитку системи, прогнозування її перспектив). Цей підхід дозволяє керувати підприємством і забезпечувати досягнення цілей смартизації. Під смартизацією ми розуміємо системне впровадження на підприємстві новітніх світових досягнень у сфері інновацій задля ефективного використання ресурсного потенціалу, підвищення синергетичної ефективності усіх бізнес-процесів у напрямку досягнення поставлених цілей у короткостроковому та довгостроковому періодах в умовах постійної зміни середовища.

До стратегічних завдань смартизації підприємства, на нашу думку, слід віднести такі:

- управління впливом зовнішнього середовища (стан законів, галузеві пріоритети, зміни у поглядах споживачів, зміни у конкурентів тощо);
- управління грошовими потоками за усіма видами діяльності (їх достатнє формування і оптимальний розподіл);
- управління ресурсним потенціалом (раціональне формування, своєчасне застосування, ефективне використання);
- управління інвестиціями та інноваціями задля досягнення ринкового рівня конкурентоспроможності;
- встановлення взаємозалежності між поточними і стратегічними планами розвитку підприємства;

- прогнозування розвитку підприємства з урахуванням впливу слабких і сильних сторін.

SMART-менеджмент промислових підприємств розглядається нами в контексті інноваційної політики не випадково і висвітлює зацікавленість серед підприємців, науковців та органів державної влади до впровадження інноваційних підходів щодо розвитку країни, регіону, підприємництва. Теоретичною базою формування нових підходів та концепцій розвитку стала розроблена Європейською комісією політика розумної спеціалізації та європейський досвід впровадження SMART-підходу на підприємствах.

Європейська комісія визнала, що для ефективного впровадження SMART-підходу необхідне об'єднання зусиль не тільки органів влади, підприємців, але й науки і ми повністю погоджуємось з такою позицією. У документі “Role of Universities and Research Organisations as Drivers for Smart Specialisation at Regional” було визначено, що синергічного ефекту можна досягнути лише за тісної взаємодії органів державної влади, громадськості, науки, освіти. Причому розумний підхід має реалізовуватись через поширення інновацій (Innovation), розвиток освіти й науки (Education and Science), а також формування диджиталізованого суспільства (Digital Society). На їхню думку, така синергія дасть свої позитивні результати в кожному регіоні, зокрема сформує: цифрову науку (Digital Science); систему цифрового навчання (Digital Learning); цифрове підприємництво (Digital Entrepreneurship); цифрову громадськість (Digital Commons).

Погоджуємось з думкою автора [10], який запропонував SMART-підхід розглядати в контексті стратегії інноваційного розвитку підприємства на засадах вибору кращих напрямів розвитку для трьох підсистем промислового підприємства, а саме науково-дослідної, виробництва та управління. Автор пропонує застосовувати активізаційно-компенсаторний SMART-підхід до вдосконалення інноваційного розвитку промислового підприємства.

Розглядаючи два поняття SMART-підхід та SMART-спеціалізація слід зауважити, що SMART-спеціалізація визначається

як регіональна стратегія встановлення конкурентних переваг шляхом інноваційного розвитку, узгодження наукових та регіональних напрацювань із вимогами бізнесу, але при цьому з дотриманням положень унікальності та уникненням дублювання. SMART-спеціалізація, яка стосується розвитку регіонів, відповідно, передбачає також розвиток підприємництва на засадах інноваційності за тісної співпраці з усіма стейкхолдерами. Визначення кожним підприємством своїх сильних сторін та конкурентних переваг у регіоні має бути основним завданням для менеджменту.

На рівні підприємства SMART-підхід передбачає формування системи інноваційного управління підприємством на засадах розвитку економічної, фінансової, ресурсної, науково-технічної, екологічної підсистем, що забезпечує стійкі конкурентні переваги та реалізацію власного потенціалу.

SMART-підхід до управління підприємством передбачає виявлення та оцінювання всіх ресурсів, що наявні на підприємстві, з визначенням ступеня його потенціального інноваційного розвитку. Після виявлення та оцінювання ресурсної складової частини мають бути розроблені відповідні стратегії щодо покращення всіх видів діяльності підприємства, зокрема виявлення резервів впровадження інновацій у виробничу діяльність із розрахунком фінансових можливостей для покриття витрат.

Під час розроблення інноваційних проєктів та формування екологоорієнтованої системи управління можна підвищити імідж підприємства, що в подальшому дасть змогу отримати інвестиції для реалізації вибраних інноваційних проєктів. Лише за тісної взаємодії кожної із зазначених систем підприємства можна досягнути поставлених стратегічних цілей у системі SMART-менеджменту. При цьому слід базуватись на принципах динамічності, адаптивності, інноваційності та синергічності. Формування та розроблення відповідної стратегії розвитку підприємства з подальшою її імплементацією у загальну стратегію SMART-спеціалізації регіону дасть змогу сформувати концептуальний підхід до нарощення конкурентних переваг та забезпечення стійких позицій промислового підприємства на ринку.

Цілі є невід'ємним елементом системи управління підприємством, які виконують організуючу, мотивуючу і контролюючу функцію. Використання SMART-технологій при постановці цілей в управлінні підприємством допомагає правильно визначати критерії постановки цілей, розвиває: навикки поділу цілі на підцілі та задачі, які необхідно вирішувати для досягнення кінцевого результату; навикки планування та контролю за досягнутими результатами; методикки розстановки та дотримання пріоритетів при досягненні цілей; навикки делегування завдань. Застосування основних принципів SMART-технологій дає можливість керівнику підприємства підвищувати ймовірність досягнення поставлених стратегічних і тактичних цілей, розвиватись в заданому напрямку, забезпечувати конкурентоспроможність та ефективність роботи підприємства в усіх напрямках розвитку, зокрема, *інноваційному*.

Розвиток національної інноваційної системи є беззаперечним пріоритетом державної політики сучасних країн в умовах розбудови інноваційних економік та світової технологічної конкуренції. Саме такий критерій є ключовим у формуванні світових рейтингів конкурентоспроможності [11], тому законодавче регулювання планування інноваційної діяльності має бути сучасним, досконалим та мобільним, відповідаючи динамічній природі інновацій. Під національною інноваційною системою ми розуміємо «сукупність законодавчих, структурних і функціональних компонентів (інституцій), які задіяні у процесі створення та застосування наукових знань та технологій і визначають правові, економічні, організаційні та соціальні умови для забезпечення інноваційного процесу» [12]. Українські дослідники національної інноваційної системи І. В. Багрова та О. Л. Черевко відзначають наявність прямої залежності недоліків інноваційного розвитку України від рівня ефективності управління на рівні держави [13].

Разом із тим сучасні вітчизняні науковці все частіше звертають увагу на необхідність удосконалення національного законодавства, що регулює здійснення інноваційної діяльності в Україні, а також використання зарубіжного досвіду. Так, доцільним є використання європейського досвіду; ЄС, розробляючи стратегію

розвитку для європейських країн, вперше зазначає про необхідність використання розумного підходу до управління регіонами та визначення їх конкурентних переваг під час представлення Регіональної політики сприяння смарт розвитку Європи 2020 (Regional policy contributing to smart growth in Europe 2020) [14]. У цій Програмі було зазначено, що для реалізації потенціалу, а також для забезпечення стабільного розвитку в регіонах має застосовуватись стратегія смарт-спеціалізації (SMART-Specialisation), яка передбачала виявлення конкурентних переваг кожного регіону, розвиток наукового потенціалу, реалізацію інноваційних можливостей та забезпечення економічного зростання.

Слід відзначити значні здобутки вчених щодо визначення теоретичних та практичних положень впровадження смарт-спеціалізації (SMART-Specialisation) в регіонах, а також засади використання смарт-підходу (SMART-approach) до різних типів підприємств [10; 15–19; 20].

Смарт-спеціалізація (SMART-Specialisation), яка була сформульована як окрема категорія закордонними вченими, набула актуальності й почала привертати увагу державних органів влади, отже, отримала свій подальший розвиток не тільки в наукових працях, але й у формуванні політики територіальної когезії. Європейська комісія під розумною спеціалізацією розуміє сутнісно нові елементи розвитку, які передбачають реалізацію потенціалу кожним регіоном на засадах тісної співпраці з дослідницькими інституціями, підприємствами, ЗВО та органами державної влади. У такому контексті розумна спеціалізація не лише впливає на регіон чи країну, але й забезпечує науково-технічний прогрес, інноваційні зрушення, впливає на фінансово-економічну та соціальну позицію всіх учасників цього процесу [21]. Європейський зелений курс (ЄЗК), що визначає стратегічні засади економічної політики ЄС на наступні десятиліття, був проголошений європейськими експертами глобальною смарт-спеціалізацією ЄС.

На рівні підприємства вітчизняні та закордонні вчені розглядали поняття як смарт-підходу, так і смарт-спеціалізації, проте дещо в різних векторах. Зокрема, на рівні підприємства набув

актуальності новий підхід інтелектуальної спеціалізації, який передбачає збирання інформації щодо діяльності підприємств, їх сильних та слабких сторін. Цей підхід передбачає формування нової політики розвитку підприємництва на основі трьох ключових напрямів, де перший напрям передбачає визначення найкращих підприємств, які мають найкращі можливості для оптимізації власних ресурсів; другий напрям передбачає виключення ендегенних факторів; третій напрям засновується на проведенні ґрунтовного оцінювання ефективності діяльності кожного підприємства із застосуванням екстраполяційного методу дослідження.

На нашу переконливу думку інструментами активізації інноваційного розвитку промисловості (на мікро- та регіональному рівнях) України на засадах смарт-спеціалізації з урахуванням процесів повномасштабного вторгнення російських загарбників на суверенну територію України 24.02.2022 і тривалого ведення активних бойових дій, здійснення постійних терористичних актів, повинні бути дії щодо посилення державної політики за такими напрямками:

- докорінний перегляд завдань та механізмів реалізації пріоритетних напрямів смарт-спеціалізації з урахуванням нових глобальних викликів і ризиків;
- інтегрування цілей та принципів смарт-спеціалізації до інших інструментів державної економічної політики з урахуванням руйнування інфраструктури, зокрема в енергетиці і металургії;
- створення ефективної системи оцінки та запобігання ризикам, пов'язаним з реалізацією підходу смарт-спеціалізації у регіонах України, які є деокупованими; підконтрольними Україні, але зруйнованими в результаті бойових дій; у регіонах, що на сьогодні перебувають у окупації;
- забезпечення узгодженості дій регіонів України у розробленні та імплементації політики смарт-спеціалізації (у поствоєнному періоді).

Більшість обраних областями сфер смарт-спеціалізації безпосередньо належить до промислових видів економічної діяльності, а решта є тісно пов'язаними з промисловістю, що актуалізує



смарт-спеціалізацію як один із найперспективніших системних інструментів реалізації промислової політики.

На відміну від європейських тенденцій, в Україні пріоритети та завдання смарт-спеціалізації регіонів недостатньо відображають напрями їх трансформацій для забезпечення сталого інноваційного розвитку. Неврахування регіонами можливостей міжрегіонального співробітництва, дублювання пріоритетів сусідніх регіонів значно знижують ефективність стратегій смарт-спеціалізації, що вимагає посилення координованості політики смарт-спеціалізації та закладення стратегічних засад її розвитку на національному рівні.

Отже Україна взяла курс на побудову європейської моделі стратегічного планування регіонального розвитку. В цьому сенсі нове бачення регіонального розвитку в Україні на період до 2027 р. [22] базується на створенні достатніх умов для комфортного проживання, самореалізації та розвитку громадян, підвищення якості їх життя у кожному регіоні. При цьому метою такої політики визначено – розвиток та єдність, орієнтовані на людину, гідне життя в згуртованій, децентралізованій, конкурентоспроможній і демократичній Україні, забезпечення ефективного використання внутрішнього потенціалу територій та їх спеціалізації для досягнення сталого розвитку країни, що створює умови для підвищення рівня добробуту та доходів громадян під час досягнення згуртованості в соціальному, гуманітарному, економічному, екологічному та просторовому вимірах.

За таких умов фокусом вітчизняної новітньої регіональної політики стають: багаторівневність, інноваційність та спрямованість на різні типи територій. У цьому контексті слід зазначити, що згідно чинних нормативно-правових документів (з огляду на дію Угоди про асоціацію з ЄС, яка зобов'язує нашу країну до кінця 2025 р. максимально наблизити своє законодавство до законодавства ЄС), починаючи із 2018 р. планування регіональних стратегій до 2027 р. в Україні відбувається із застосуванням методології, яка передбачає визначення пріоритетів на засадах смарт-спеціалізації (S3).

Критеріями для визначення смарт-спеціалізації регіону згідно з методикою є:

- наявність ресурсів (активів) та спроможності регіону (включаючи фінансовий, природно-ресурсний, виробничий, науковий, інноваційний та кадровий потенціал);
- потенційна здатність до диверсифікації галузей економіки за рахунок розробки конкурентоспроможних кластерів, розвитку міжгалузевих зв'язків або інших видів економічної діяльності;
- наявність чи прогнозована спроможність досягти високої концентрації підприємств у регіоні, у тому числі шляхом створення інноваційних систем колективних зусиль на основі державно-приватного партнерства;
- місце та роль регіону на міжнародному та внутрішньому ринках.

Отже, у післявоєнний період потребує розробки Національна стратегія смарт-спеціалізації, в якій необхідно узагальнити та систематизувати пріоритети та завдання смарт-спеціалізації регіонів України з урахуванням руйнівних процесів у період повномасштабного вторгнення російських окупантів; яка повинна містити індивідуальні підходи до післявоєнної відбудови інфраструктури кожного з регіонів України; визначити інструменти фінансової та організаційної підтримки смарт-спеціалізації на загальнодержавному рівні; ініціювати розроблення нормативно-правових засад формування, розвитку та державної підтримки кластерів в Україні, інтегрувавши до законодавства у сфері кластерного розвитку інструменти смарт-спеціалізації, розвитку індустріальних та наукових парків тощо; розробити офіційні методичні рекомендації щодо визначення пріоритетів смарт-спеціалізації регіонів, що передбачатимуть, серед іншого, узгодження визначених регіонами пріоритетів спеціалізації з пріоритетами сусідніх регіонів та створення міжрегіональних ланцюгів виробництва; синхронізацію пріоритетів політики смарт-спеціалізації з пріоритетами державної політики у сферах інвестиційного, інноваційного, промислового розвитку.

### 6.3 ПЕРЕШКОДИ ФУНКЦІОНУВАННЯ ГАЛУЗЕЙ ПРОМИСЛОВОСТІ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ВОЄННОГО ЧАСУ: ФАКТИ І ПРОГНОЗИ НА 2023 РІК

Повномасштабна війна, розв'язана РФ проти України, спричинила значну кризу в промисловості. Причини цьому три [23]:

- *безпекова ситуація (постійні обстріли окупантами цивільної і виробничої інфраструктури);*
- *труднощі із логістикою, особливо для експортоорієнтованих галузей – АПК, ГМК тощо;*
- *брак обігових коштів.*

У перші місяці війни не працювало понад 40 % підприємств, тисячі людей втратили джерела доходу. Загалом через вторгнення росії Україна втратила від 5 до 7 млн робочих місць. За підсумками першого кварталу 2022 р. промисловість скоротила виробництво на 34 %, будівництво – на 47 %, гірничо-металургійний комплекс – на 53 %. ВВП – мінус 15,1 %, прогнозне падіння за підсумками року – 35 %.

*Гірничо-металургійний комплекс.* У червні 2022 р., згідно даних «Укрметалургпром», виробництво сирової сталі в Україні становило 300 тис. т, що на 25 % менше ніж в травні цього року. Середній рівень завантаження виробничих потужностей працюючих підприємств складав 25–28 %. Варто очікувати подальшого зменшення обсягів виробництва сталі в липні та серпні 2022 р. Обсяг експорту залізорудної сировини з України склав 1,7 млн т, що на 23 % менше, ніж в травні 2022 р.

Падіння попиту на внутрішньому ринку через військові дії на 90 %, зростання цін на вантажні залізничні перевезення на 70 %, простої вагонів на кордоні до 60–90 діб через заблокованість морських портів – всі ці фактори негативно вплинули на становище виробників, які продовжили свою діяльність.

*Агрпромисловий комплекс.* Кінцева вартість перевезення однієї тони зерна залізницею збільшилася вдвічі-втричі – до \$120, також аграрії скаржаться на нестачу порожніх зерновозів, черги на кордоні, падіння світових цін на зерно і олійні. При цьому виробники

стикаються із значними загрозами в діяльності – фермери збирають врожай, незважаючи на російські обстріли та заміновані армією РФ поля (Південь і Схід України). Через це, а також той факт, що РФ тимчасово окупувала частину територій на півдні і сході, аграрії в 2022 р. зібрали менший врожай – до 70 млн т. Втім, проблемою є не це, а наявність ще 20 млн т попереднього врожаю 2021 р., і вкрай низькі показники експорту сухопутними шляхами – до 2,5 млн т щомісяця.

Український союз промисловців і підприємців (далі – УСПП) запропонував уряду кілька варіантів збільшення пропускну здатності експорту залізницею (розширення пунктів пропуску, додаткові термінали для зберігання на кордоні, адаптація колії в прикордонні тощо), а також подальше покращення інфраструктури придунайських портів. Плюс – наявне зерно в Україні потрібно спрямувати і на внутрішню переробку. Низка інвестицій – і переробна галузь країни запрацює, так само як і комбикормові заводи, тваринництво тощо.

*Добувна промисловість.* Тут варто враховувати безпекові питання: понад 90 % родовищ корисних копалин та газу на сході, півдні України перебувають під загрозою ударів агресора – РФ. Зрозуміло, що потрібно збільшувати видобуток власного газу, таку задачу уряд поставив. Втім, Україна протягом першого півріччя 2022 р. видобула понад 9,3 млрд м<sup>3</sup> природного газу, це на 4,5 % менше, ніж за аналогічний період минулого року. У розрізі року експерти прогнозують падіння видобутку на 10–15 %. У сховищах є трохи більше 11 млрд кубометрів газу. Між КМУ та НАК «Нафтогаз» точиться дискусія з приводу обсягів природного газу в сховищах, не визначені джерела фінансових ресурсів для закупівлі блакитного палива. Це вже призвело до дефолту компанії по євробондам. УСПП наполягає, щоб НАК «Нафтогаз» і уряд спільно проводили консультації із кредиторами щодо реструктуризації виплат і таким чином вивели НАК «Нафтогаз» із стану дефолту.

Проблема також в тому, що, окрім власне війни, високе податкове навантаження на видобувну галузь дало низькі показники

видобутку. Зараз потрібно підтримувати надкористувачів, шукати спільні із бізнесом рішення. Для дослідження і розробки нового родовища потрібен час та мільйонні інвестиції. У цьому зацікавлений не тільки бізнес, але й держава, адже йдеться про енергетичну безпеку України.

*Нафтопереробна і хімічна промисловість.* Вітчизняна нафтопереробна галузь не працює через знищення потужностей. Виробництво азотних добрив скоротилося в 5 разів із початку повномасштабного вторгнення на тлі зупинки ключових підприємств та руйнування окремих потужностей.

*Машинобудування.* Одна із галузей, що постраждали найбільше від воєнних дій: РФ прицільно обстрілювала не тільки підприємства сфери ОПК, але й ремонтні заводи, інші індустриальні виробничі майданчики. Через це значна частина промислових гігантів не працює, інші знаходяться в процесі релокації.

Загалом переїзд в більш безпечні Західний та Центральний регіони завершило на середину 2022 р. близько 700 підприємств. На думку УСПП, це низькі показники, а програму релокації потрібно вдосконалити, зважаючи на той факт, що переміщення великих промислових майданчиків – це окремий бізнес-план, де активну роль має взяти на себе саме держава.

*Харчова промисловість.* Тут ситуація неоднорідна та залежить від регіону знаходження підприємства. Так, Західно-Центральні області показують приріст активності в цій галузі. Через брак сировини – овочів і фруктів, які традиційно постачалися з Півдня України, деякі виробники вдало переорієнтувалися. До прикладу, один із сокопереробних заводів Рівненщини переобладнав свою лінію під випуск м'ясної консервованої продукції, що йде, у тому числі, і на потреби армії. Натомість в прифронтових зонах підприємства змушені призупиняти виробництво. Виробництво соняшникової олії становить 30–40 % від довоєнного рівня через проблеми з експортом. Почала відновлюватися і м'ясопереробна галузь. Окремі виробники курятини повернулися до довоєнних обсягів [23].

Перш за все, варто сказати, що промисловці і підприємці очікують фази відновлення вже з 2023 р. Ми не можемо спрогнозувати терміни закінчення війни, проте поставки західної зброї (хай і повільними темпами) і виключні таланти наших захисників із ЗСУ дають нам обережну надію на подальшу позитивну для нас динаміку. Зараз ми отримали перемогу в другій фазі війни (як і в першій, коли відбили наступ на Київ і північ країни).

Однією з передумов поживлення економіки у 2023 р. є кредити, гранти, донорські кошти Євросоюзу, G7 на відновлення української економіки, інфраструктури, розвиток малого підприємництва, декарбонізацію тощо. В позитивному сценарії може йтися про 50 млрд дол. у рік. На нашу переконливу думку найбільш відчутне поживлення буде в будівельній галузі та інфраструктурі. Сюди піде лівова частка інвестицій, чимало проєктів здійснюватимуться в кооперації із європейськими компаніями. Після цього така тенденція збережеться й інтеграція ринків стане ще більш відчутною.

Друге – це оборонно-промисловий комплекс. Вітчизняні ракетні комплекси «Вільхи», «Нептун», безпілотники «Лелека» та ін. зарекомендували себе якнайкраще під час воєнних дій та оборони України. Безумовно, агресія рф спричинить структурні зміни в бюджетах багатьох країн, які подвоять (а то й потроять) видатки на власні ОПК. І тут в Україні є значні перспективи, оскільки маємо і розробки, і досвід використання всіх цих технологій в умовах реальної війни. Тим більше, що рф як загроза лишиться – навіть після нашої перемоги потрібно буде думати, яким чином максимально укріпити власну обороноздатність.

За умови ефективного вирішення проблем із логістикою (розблокування портів та безумовний контроль за ними України та ООН) непогано себе почуватиме аграрний сектор. Війна рф проти України оголила продовольчу нестабільність в світі та так званий «ефект метелика» на доволі заможні країни.

Спричинене війною підвищення цін на енергоресурси і продукти харчування стане основою високої споживчої інфляції за підсумками 2022 р., що прогнозується на рівні 5,7 % у країнах з розвинутою

економікою; 8,7 % – у країнах з ринками, що формуються; 13,9 % – у країнах, що розвиваються, з низьким рівнем доходу.

УСПП наполягає на тому, щоб Україна відходила від сировинної структури економіки, що вже скомпрометувала себе, та натомість розвивала переробні галузі промисловості, а також індустріально-інноваційні сектори.

Варто відзначити, що, прогнозовано, в розвинених країнах світу політика локалізації виробництва стане жорсткішою. В контексті очікуваного промислового безвізу та набуття членства України в ЄС це набуває актуального характеру. Якщо в ОПК, інформаційних технологіях (ІТ) ми очікуємо потужної кооперації, то транспортне машинобудування, наприклад, потрібно буде простимулювати, спираючись на вже діючий Закон про локалізацію виробництва [24]. 14 липня 2022 р. набрав чинності Закон України № 1977-ІХ, який вносить зміни до Закону України «Про публічні закупівлі» в частині вимог до ступеня локалізації виробництва (далі – «СЛ»).

СЛ визначається як показник місцевої складової у питомій вазі вартості сировини, матеріалів, вузлів, агрегатів, деталей, складових частин і комплектуючих виробів, робіт, послуг та інших складових вітчизняного виробництва у собівартості товару, що є предметом закупівлі. Відповідно до змін замовники можуть здійснювати закупівлю низки товарів, що належать до продукції переробної промисловості, або робіт чи послуг, які передбачають передачу таких товарів, виключно якщо СЛ дорівнює чи перевищує:

- у 2022 р. – 10 %;
- у 2023 р. – 15 %;
- у 2024 р. – 20 %;
- у 2025 р. – 25 %;
- у 2026 р. – 30 %;
- у 2027 р. – 35 %;
- з 2028 р. до 2032 р. – 40 %.

СЛ визначається самостійно виробником товару та підтверджується Мінекономіки за наступною формулою:

$$СЛ = (1 - (МВ + ІВ) / С) \times 100 \%, \quad (6.1)$$

де СЛ – ступінь локалізації виробництва;

МВ – митна вартість складових, імпортованих виробником на митну територію України;

ІВ – вартість (без ПДВ) імпортованих складових, придбаних у резидентів України;

С – собівартість товару, що є предметом закупівлі.

У перший рік дії закону під час закупівлі продукції машинобудування буде потрібно щонайменше 10 % української складової, кожного наступного року цей показник збільшуватиметься на 5 %, доки не досягне 40 %. Створення 64 тис. робочих місць та зростання ВВП на 4,2 % у середньостроковій перспективі – вкрай важливий ефект, який очікується після набуття чинності закону про локалізацію. Але ще важливішим є перезавантаження державної промислової політики.

На думку представників українських промислових підприємств, ухвалення документа дасть імпульс залученню масштабних інвестицій у національну економіку. Реалізація запропонованих заходів дасть змогу задовольнити потреби ПАТ «Укрзалізниця», ПАТ «Укрнафта», НАЕК «Енергоатом», міжнародних аеропортів, комунальних перевізників, департаментів та виконавчих комітетів місцевої влади в оновленні рухомого складу, спецтехніки та продукції енергомашинобудування [25].

Ще однією явною тенденцією стане політика декарбонізації в Україні, заміщення традиційних технологій більш енергоефективними. Для цього потрібно створити спеціалізований Фонд, який би наповнювався податками підприємств на викиди, а також міжнародними грантами. У глобальному значенні – це багатомільярдна програма, що повинна керуватися на національному рівні. Це той курс, який взяв ЄС, а також Україна як кандидат в члени Євросоюзу.

Також Україні слід масштабувати програму кредитування реального сектору економіки. Наявні цифри перебувають на доволених рівні і не відповідають тим викликам, з якими виробники



та експортери стикнулися зараз через руйнування майданчиків, майна тощо. В ЄС у найближчі роки буде збільшена фіскальна підтримка національних виробників з боку урядів держав – учасниць, що зробить українські товари менш конкурентоспроможними. Про це варто думати вже зараз та залучати кошти банківського сектору (звичайно, із страхуванням ризиків) в реальний сектор економіки [23]. Чи не найбільше перспектив ми очікуємо в експорті інноваційних технологій, програмного забезпечення в секторі ІТ. Наразі ця галузь вже приносить на 2 млрд дол. більше, ніж АПК. І ця цифра зростатиме.

Підсумовуючи, хотілося б зазначити, що запорукою успішного економічного відновлення України, у тому числі промислового, є ефективна співпраця влади, бізнесу і міжнародних інвесторів, а також захист прав власників, верховенство права і жорстка боротьба із корупцією. Власне, це ті фактори, від дотримання яких залежить і наше членство в ЄС. Але головною умовою є все ж якнайскоріша перемога над окупантами і у цю мету потрібно інвестувати найбільше.

#### **6.4 АНТИКРИЗОВІ ЗАХОДИ ДЛЯ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ: АДАПТАЦІЯ ДО РЕАЛІЙ 2022 РОКУ**

Понад 30 % українського бізнесу вже адаптувалися до нових реалій і мають бізнес-стратегію та/чи бізнес – план розвитку. На Заході України найбільший відсоток бізнесів (37,7 %), які мають стратегію, налагодили базові процеси, а деякі почали адаптуватися до неї. Проте близько 50 % бізнесів по всій Україні ще досі в процесі обдумування та інтуїтивного управління (від 46,6 % у Центрі України до 58,9 % на Сході). Відновлювати виробництво відповідно до найкращих доступних технологій та методів керування (НДТМ) планують лише 10 % підприємств. У регіональному розрізі 14,1 % – на Сході України, 10,1 % – у Центрі 9,6 % – на Заході, 8,5 % – на Півночі та 8,3 % – на Півдні (рис. 6.1, див. с. 338) [26].

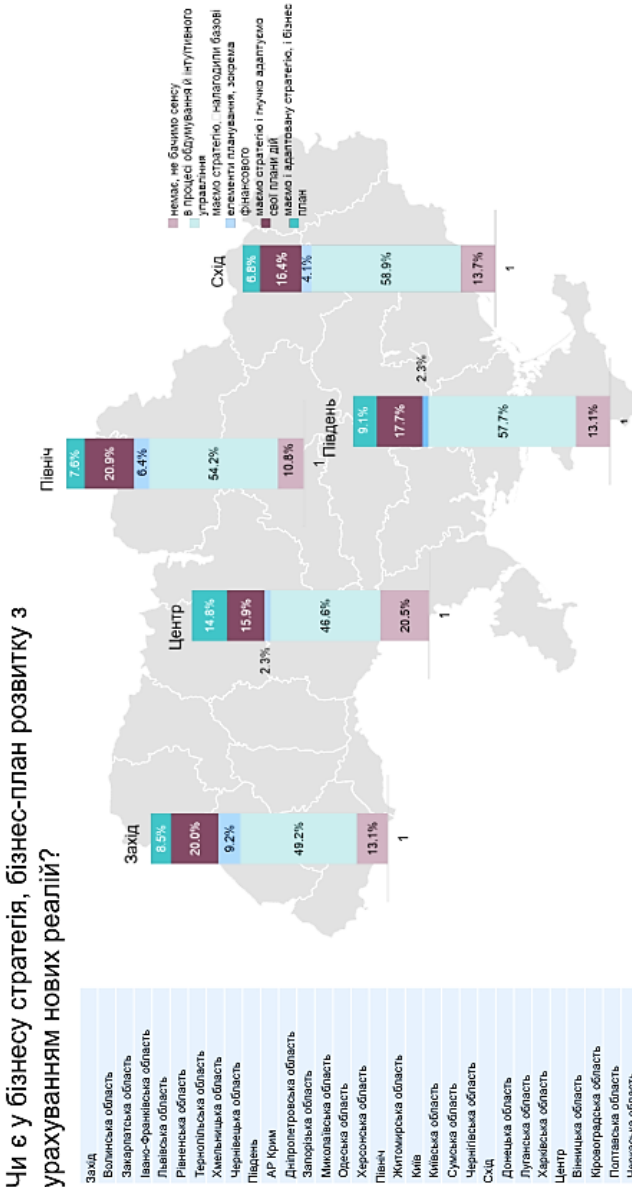


Рисунок 6.1 – Регіональні тенденції розвитку в реаліях 2022 р.

Це пояснюється насамперед низьким рівнем проінформованості бізнесу: лише 15,7 % знають, що таке НДТМ (від 13,8 % – на Заході України до 18,6 % – у Центрі) (рис. 6.2, див. с. 340). До речі, НДТМ – це найбільш ефективні з погляду захисту довкілля технології, розроблені з урахуванням особливостей промислових секторів та економічної доцільності їх впровадження.

Вдвічі зменшилася кількість бізнесів, які повністю або майже зупинили діяльність (від 80 % у березні до 40 % у липні). Загалом станом на липень-серпень 2022 р. 39,9 % всіх підприємств в Україні повністю або майже зупинені. Проте ситуація щодо стану бізнесу відрізняється в кожному регіоні. Тож, на Сході України показник підприємств, які повністю або майже припинили діяльність, більший, ніж середній по Україні, та становить 63,9 %. На Заході та Півночі більша частина всіх підприємств зменшили обсяги робіт або працюють частково – це 57,3 % і 56,6 % відповідно. У Центрі України та на Півдні таких підприємств 44,9 % і 46,9 %, найменше на Сході – 29,1 %.

По всій Україні 11,5 % підприємств змогли зберегти або навіть збільшити обсяги робіт, порівнюючи з 23.02.2022 р. Найбільше таких підприємств на Заході України – 16,9 %, проте більшість підприємств, які стверджують, що суттєво збільшили свої доходи (+140 %), розташовані на Півдні – 2,3 % (рис. 6.3, див. с. 341–342).

Натомість 17,1 % бізнесів по всій Україні прогнозують рівень доходів такий самий, як у 2021 р., або навіть ріст від 120 % і вище, з них у регіональному розрізі: на Заході – 23,7 %, у Центрі України – 20,2 % (з них 4,5 % планують зрости суттєво), на Півдні – 15,3 %, на Півночі – 14 % та 9,6 % – на Сході (рис. 6.3).

Найбільших прямих втрат зазнали підприємства на Сході України, деякі втратили понад 5 млн дол. Загалом із 24.02.2022 р. загальні втрати український бізнес оцінює в 87 млрд дол. Несуттєві втрати мають більш ніж половина підприємств у Центрі України (50,6 %) і понад третина підприємств на Заході (38,9 %). На Сході України найбільших прямих втрат зазнали 8,2 % підприємств: від 1 млн дол. до 5 млн дол., а 2,7 % – понад 5 млн дол. (рис. 6.4, див. с. 343).

Чи плануєте ви відновлювати виробництво відповідно до НДТМ?

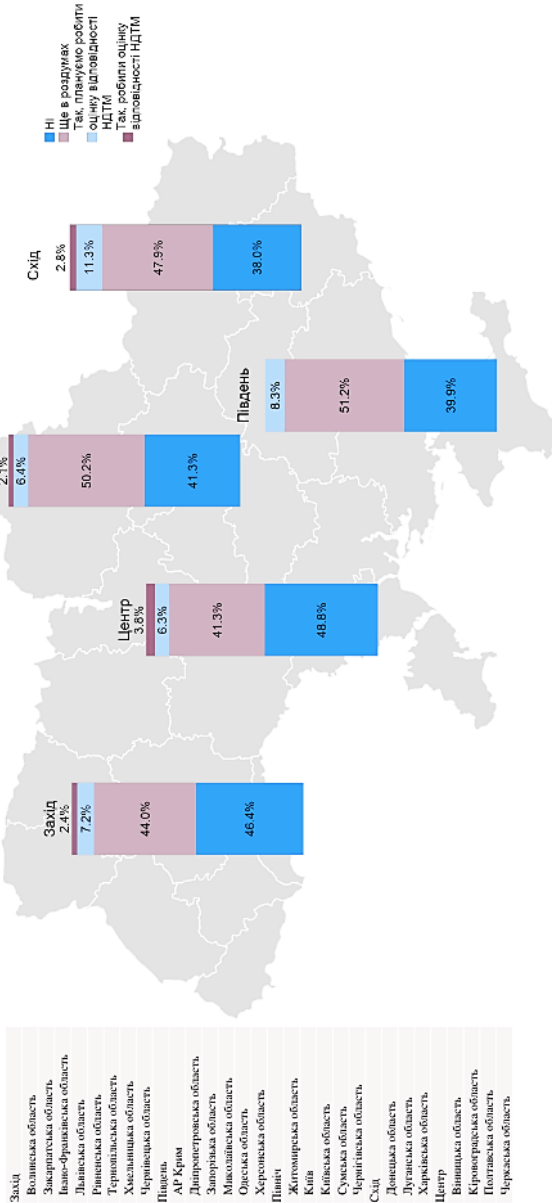
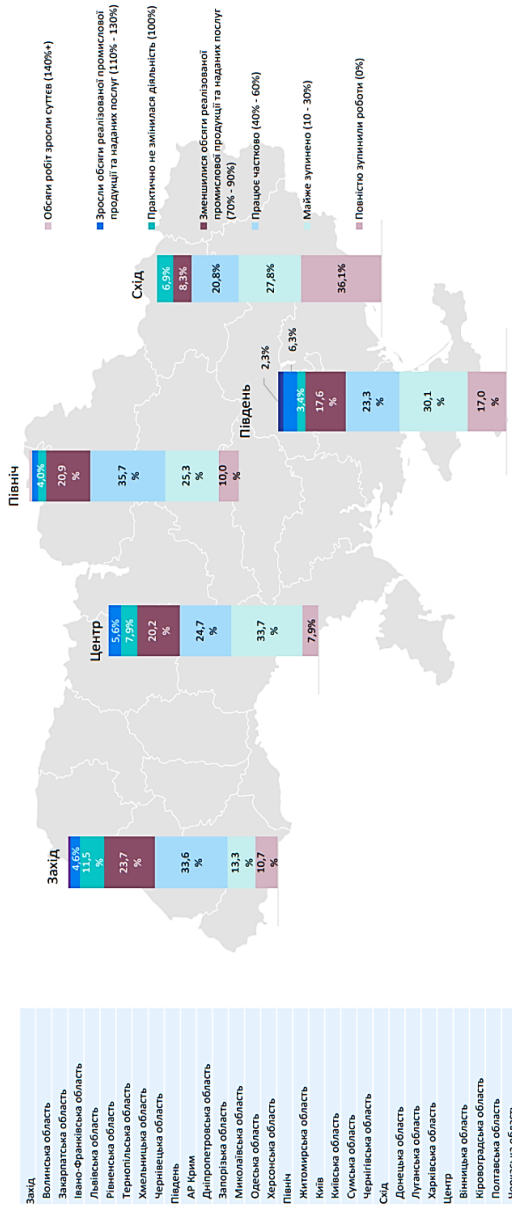


Рисунок 6.2 – Тенденції розвитку підприємств щодо переорієнтування на найкращі доступні технології та методи управління (НДТМ)

## Розділ 6

### РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ СТРУКТУР...

#### Стан бізнесу, порівнюючи з періодом до 24.02.2022 року



**Рисунок 6.3** – Стан бізнесу в Україні в реаліях до 24.02.2022 р. та впродовж 2022 р. (станом на 30.08.2022 р.)

*Закінчення рисунку дивись на наступній сторінці*

Стан бізнесу, порівнюючи з періодом до 24.02.2022 року



**11,5%**  
не змінили  
або збільшили обсяги  
робіт порівняно з 23.02

**39,9%**  
підприємств зупинені  
або майже зупинені

Рисунок 6.3 (закінчення)

*Початок рисунку дивись на попередній сторінці*

Загальні прямі втрати  
МСБ з 24.02.2022  
оцінюються в

**\$87 млрд**

	Кількість в Україні на 2021 рік	Середні прямі втрати бізнесу, \$
Мікропідприємства (не враховуючи ФОПів)	307 871	\$52 726
Малі підприємства	47 837	\$350 372
Середні підприємства	17 946	\$2 319 167

**Рисунок 6.4** – Прямі втрати бізнесу в 2022 р. в результаті воєнних дій рф на території України

Отже, ми бачимо, що необхідний розмір фінансування для відновлення виробництва та налагодження бізнес-процесів для більшості підприємств коливається від 30 та 300 тис. дол. Проте є підприємства, які потребують понад 10 млн дол. фінансової допомоги, а саме:

- 1,5 % – на Сході;
- 1,3 % – на Півдні;
- 0,9 % – на Півночі;
- 0,8 % – на Заході.

Менше ніж 2 % підприємств здійснили релокацію повністю або переважно за кордон. Натомість 38 % підприємств зорієнтовані на експорт [26].

Протягом останніх років український бізнес почав активніше виходити на європейський ринок. Підприємці звертаються до релокації з різних причин. Великі компанії прагнуть масштабувати підприємство, здобути нових клієнтів і поконкурувати зі світовими гравцями. Дрібний і середній бізнес використовує цю можливість для пошуку більш стабільного та економічно вигідного середовища.

Отже, релокація, або релокейт (від англ. *relocate, relocation* – перемішувати, переміщення), – це переміщення бізнесу з однієї

країни в іншу. Іншим значенням цього слова може бути переїзд усіх або частини працівників компанії з однієї країни в іншу, або переїзд бізнесу / працівників з одного місця на інше в межах однієї країни. Сьогодні ми поговоримо про «класичну» релокацію, тобто переїзд за кордон [27; 28].

Зазвичай причинами переміщення бізнесу за кордон можуть бути:

- пошук нових ринків, масштабування бізнесу за кордон та відкриття дочірніх компаній або філій, на роботу до яких відряджають частину кваліфікованих працівників з іншої країни;
- пошук юрисдикцій із більш дешевою робочою силою або з нижчим оподаткуванням з метою оптимізації витрат компанії;
- пошук юрисдикцій зі стабільною економікою та державною підтримкою стартапів;
- погані економічні, соціальні умови життя в країні, політична нестабільність та загроза воєнних дій. На жаль, саме ця причина є на сьогодні чи не найвагомішою для українського бізнесу.

Водночас релокація до іншої країни, порівняно з переміщенням всередині країни, це більш тривалий і важкий з юридичного погляду процес. Власникам бізнесу доводиться шукати місце в новому бізнес-середовищі, звикати до іншого законодавства та податкової системи, бути гнучкими для зацікавлення нових клієнтів. Процес охоплює два напрями: завершення діяльності бізнесу в Україні (юридичний аспект припинення діяльності чи реорганізації, подальша доля працівників та інше), а також підготовка документів, реєстрація й початок діяльності підприємства за кордоном. Існує кілька видів бізнес-імміграції: відкриття філії за кордоном; переміщення вже активного в Україні бізнесу; розвиток стартапу за кордоном; здійснення інвестицій до закордонної економіки та інші. Переміщення компанії за кордон можливе лише при відповідності підприємства усім вимогам, які ставить перед ним держава. Перелік документів, обсяги капіталу та інші умови істотно відрізняються навіть у межах Європейського Союзу [27; 28].

Отже, релокація бізнесу це один із варіантів антикризових фінансових заходів для промислових підприємств України (рис. 6.5, див. с. 345).



### Чи відбулася релокація бізнесу?

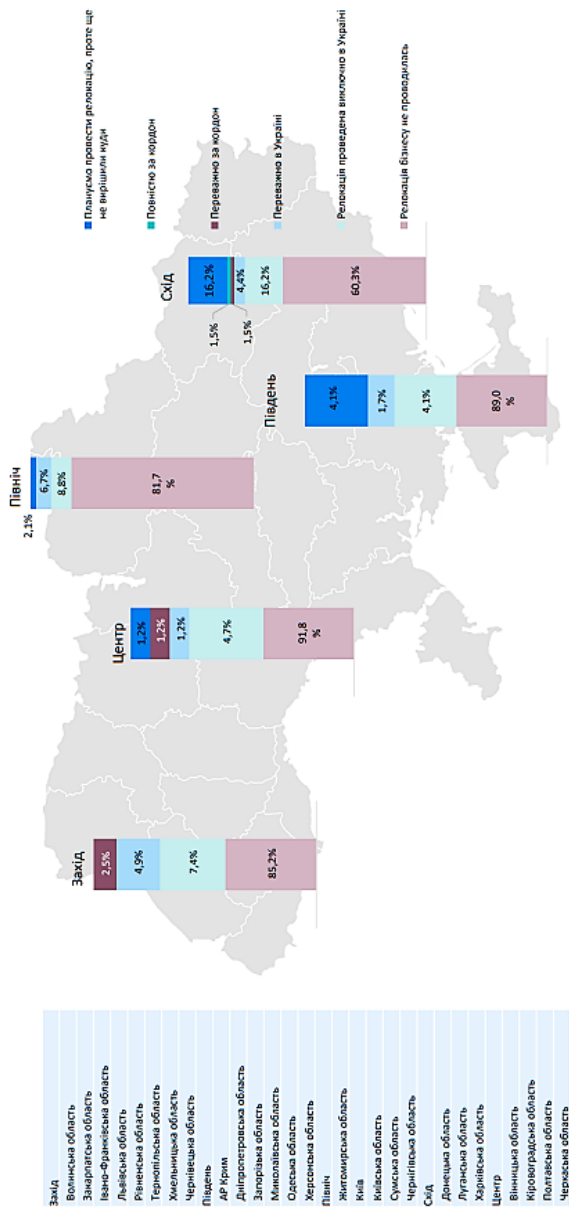


Рисунок 6.5 – Тенденції з релокації бізнесу в Україні в період воєнних дій 2022 р.

Натомість ми можемо спостерігати збільшення підприємств, які переорієнтовують свою діяльність на експорт, а не переводять свій бізнес за кордон (рис. 6.6, рис. 347). Загалом 38 % бізнесу зорієнтовано на експорт, з них 5,5 % експортували ще до повномасштабної війни, а 15,3 % починали розвивати цей напрям. У регіональному розрізі найбільша частка підприємств, які планують розвивати експорт зі Сходу (20,5 %) та Півночі (20,1 %).

Майже 100 % бізнесів готові платити внутрішньо переміщеним особам (ВПО) стільки ж, скільки й місцевим. У кожному регіоні України за останній місяць значно зменшилася кількість працівників – від 42,7 % на Заході до 68,5 % на Сході. Варто припустити, що такі тенденції пов'язані як зі скороченням персоналу, так і з переміщенням осіб у більш безпечні регіони України чи за кордон. Проте майже половина бізнесів вважають ВПО перспективними для довготермінового працевлаштування та реінтеграцію в місцеву громаду, а 97,3 % готові платити стільки ж, скільки й місцевим, за умови відповідної кваліфікації.

Протягом повномасштабної війни реєстрація нового бізнесу продовжує показувати позитивну динаміку відновлення, яка розпочалася у квітні 2022 р. Кількість новозареєстрованих суб'єктів господарювання зростає щомісяця – з 15 тис. у квітні 2022 р. до понад 22 тис. у липні тощо. Загалом за період відновлення (з квітня 2022 р.) темп реєстрації нового бізнесу в умовах війни становив 85 % до відповідного періоду 2020 р. та 63 % до відповідного періоду 2021 р. Загалом по Україні 65,8 % бізнесу долучилося до волонтерської активності, інші допомагають перемогти шляхом розвитку бізнесу, робочих місць та сплатою податків.

Індекс активності бізнесу UBI (Ukrainian Business Index) показує активність бізнесу, його спроможність нарощувати товарообіг, створювати робочі місця. Якщо показник нижчий від 50, то показує негативні очікування бізнесу від подальшого розвитку подій (рис. 6.7, див. с. 348) [29].

Середній показник становить 33,9 (зі 100 можливих). Індекс незначно виріс із червня 2022 р., але залишається на низькому рівні, що свідчить про невпевненість бізнесу в швидкому

Орієнтація на внутрішній ринок чи експорт?

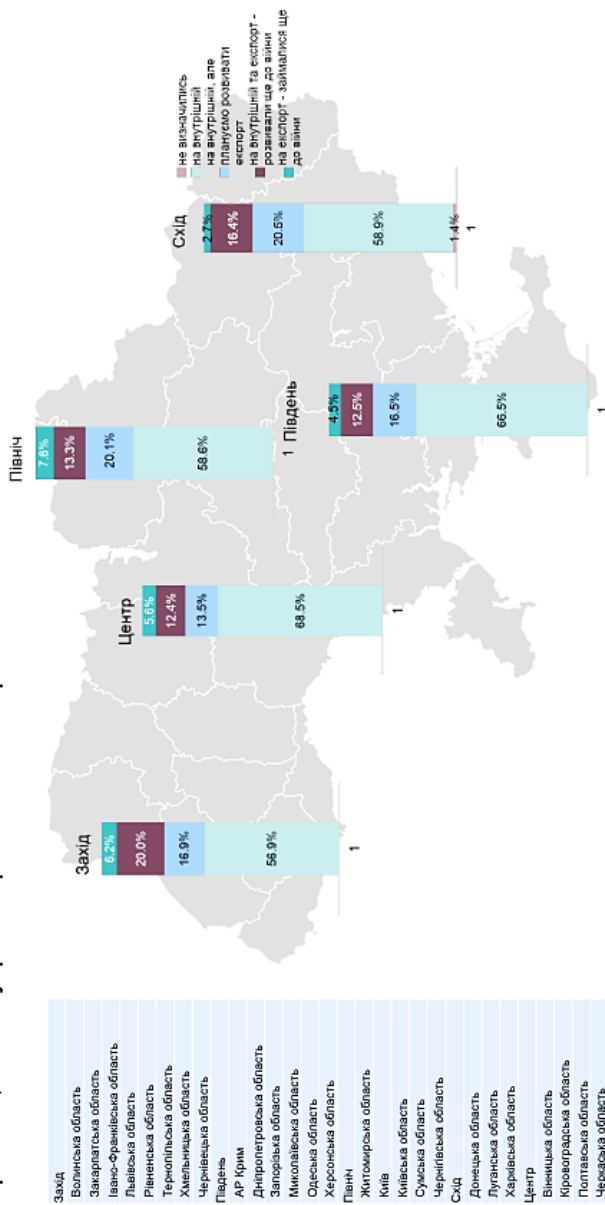


Рисунок 6.6 – Тенденції щодо переорієнтації бізнесу на експорт у період 2022 р.

покращенні економічної ситуації, але зростання показника за останні місяці показує, що негативні очікування бізнесу зменшуються (рис. 6.7).

• **Індекс активності бізнесу – галузевий зріз (UBI – Ukrainian Business Index)**

Сільське господарство, лісове господарство та рибне господарство	<b>21,02</b>	Готельний бізнес	<b>42,50</b>
Добувна промисловість і розроблення кар'єрів	<b>30,00</b>	ІТ-сектор	<b>35,87</b>
Машинобудування	<b>18,46</b>	Телекомунікації	<b>28,10</b>
Виробництво харчових продуктів	<b>35,77</b>	Фінансова та страхова діяльність	<b>30,00</b>
Легка промисловість	<b>41,85</b>	Операції з нерухомим майном	<b>19,23</b>
Інші види переробної промисловості	<b>34,47</b>	Професійна, наукова та технічна діяльність	<b>23,88</b>
Постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря	<b>22,92</b>	ЗМІ	<b>22,86</b>
Водопостачання, каналізація, поводження з відходами	<b>22,08</b>	Професійні послуги: маркетинг, консалтинг, дизайн	<b>44,67</b>
Будівництво	<b>19,65</b>	Діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування	<b>25,42</b>
Оптова торгівля	<b>34,06</b>	Ремонт автотранспортних засобів	<b>21,58</b>
Роздрібна торгівля харчовими продуктами	<b>38,89</b>	Освіта	<b>25,71</b>
Роздрібна торгівля іншими продуктами	<b>34,23</b>	Охорона здоров'я та надання соціальної допомоги	<b>39,22</b>
Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність	<b>44,17</b>	Мистецтво, спорт, розваги та відпочинок	<b>27,50</b>
Ресторани та кав'ярні	<b>40,26</b>	Надання інших видів послуг	<b>26,77</b>

Максимально  
можливе  
значення  
**100**

UBI 09.2022  
**33,9**

**Рисунок 6.7** – Індекс активності бізнесу станом на вересень 2022 р.

Найвища активність бізнесу спостерігається у сферах транспорту – 44,17, професійних послуг: маркетингу, консалтингу, дизайні – 44,67, легкій промисловості – 41,85 та ресторанного бізнесу – 40,26. Ці бали вище середнього показника по Україні. А от сфери будівництва – 19,65, машинобудування – 18,46, операцій із нерухомим майном – 19,23 показують найнижчі бали.

Станом на сьогодні переважно бізнес України не проводить релокацію, а серед релокованого бізнесу більшість лишилася в межах України, переїхавши в іншу область (рис. 6.8, див. с. 349) [29].

## Прогнози на 2022 рік щодо доходів бізнесу порівняно з 2021 (за галузями)

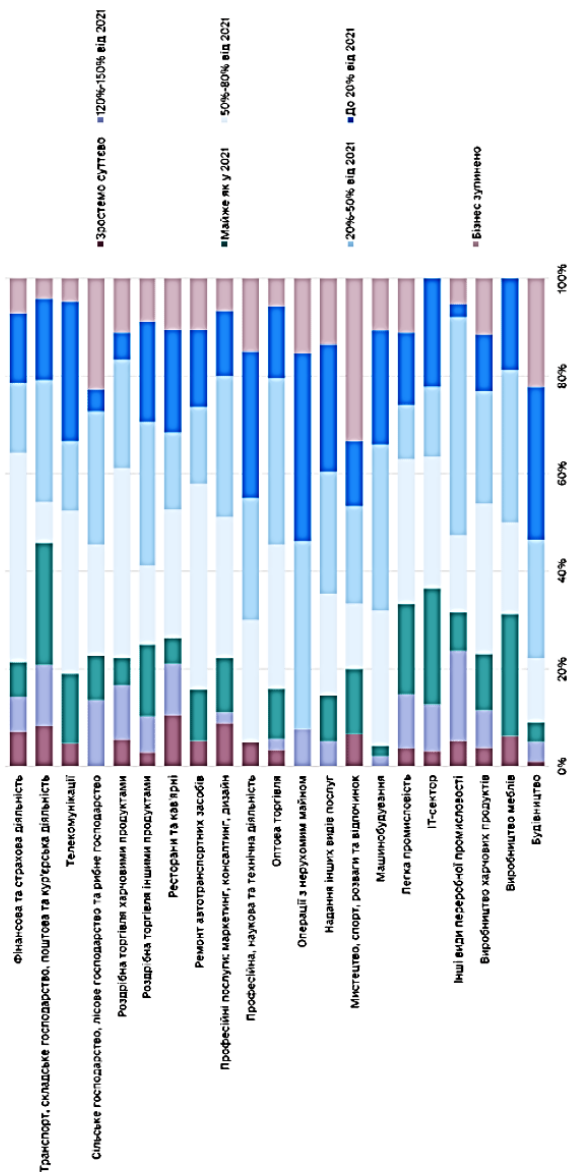


Рисунок 6.8 – Прогнозні показники доходів бізнесу в 2022 р. у порівнянні з 2021 р.

Представники бізнесу реалістично сприймають майбутні перспективи та не розраховують на суттєве зростання.

Серед галузей, представники яких сподіваються, що їх справа не зазнає суттєвих збитків: ІТ-сектор – 27 %, сфера транспорту, складського господарства, поштової та кур'єрської діяльності – 25 %, виробництво меблів – 25 %. На збільшення доходів («ріст на 120–150 %» та «суттєвий ріст») найбільше розраховують представники галузі переробної промисловості – 18 % та 5 % відповідно, галузі транспорту – 12 % та 8 %, сільського, лісового та рибного господарства – 13,6 % [29].

Як ми вже наголошували, однією зі стратегій подолання негативних наслідків війни для українського бізнесу є експорт. Найбільший відсоток експортних послуг надавав ІТ-сектор. Серед респондентів позитивно на це питання відповіли 21 %, а 16 % та 11 %: вони планують розвивати експорт та працюють на внутрішній та зовнішній ринки водночас. 50 % опитаних представників ІТ-сектору сконцентровані все ж таки на внутрішньому ринку. Серед галузей, які працюють на обидва ринки, високу залученість показують машинобудування – 48 %, інші види переробної промисловості – 50 %, транспорт – 45 % та галузь професійних послуг: маркетинг, консалтинг, дизайн – 37,8 %. Представники галузей виробництва меблів та легкої промисловості, попри війну, планують розвивати експортний напрямок.

Проте наразі найбільший експортний потенціал показують галузі нової економіки: ІТ-сектор, професійні послуг – тобто ті, які не потребують ні значних виробничих потужностей, ні навіть фізичного перебування фахівців. Така тенденція є привабливою для України [29].

Бізнес переважно готовий брати участь у відбудові країни. Найбільшу участь у відбудові країни готові брати представники галузі будівництва – 65 % як основний напрямок діяльності та 24 % як новий / додатковий напрямок. Також свою роль в цьому процесі бачать респонденти із галузі професійної, наукової та технічної діяльності – 55 % та 30 % відповідно. Переважна більшість українського бізнесу не взаємодіє з органами місцевого самоврядування для відновлення підприємництва [29].

Загалом, галузі бізнесу демонструють різні тренди, однак варто відзначити загальні тенденції:

- бізнес має реалістичну оцінку власного розвитку та не розраховує на суттєве зростання, скоріше має помірні очікування від майбутнього;
- бізнес значно постраждав від війни, частина підприємств повністю зупинила свою діяльність;
- різні галузі бізнесу потребують різних обсягів інвестицій, однак найпопулярнішими є категорії до 30 тис. дол. США та від 30 до 100 тис. дол.;
- бізнес переважно не співпрацює з органами місцевого самоврядування та не отримує від них допомоги, або просто не знає про такі можливості;
- представники всіх галузей бізнесу бачать свою роль у повенній відбудові України, свою провідну роль у цьому бачать представники галузі будівництва.

Отже, на сьогодні ми обґрунтували наступні антикризові заходи, які можуть бути застосовані *вже у період війни та у поствоєнному періоді* для промислових підприємств, зокрема металургійної галузі:

- кредити, гранти, донорські кошти Євросоюзу, G7 на відновлення української економіки, інфраструктури, розвиток малого підприємництва, декарбонізацію;
- розвиток оборонно-промислового комплексу;
- відновлення логістики за допомогою ООН та інших міжнародних організацій;
- відхід від сировинної структури економіки, що вже скомпрометувала себе, розвиток переробних галузей промисловості, а також індустріально-інноваційних секторів;
- перезавантаження державної промислової політики – розвиток політики локалізації виробництва;
- впровадження політики декарбонізації в Україні, тобто заміщення традиційних технологій більш енергоефективними (це, зокрема, стосується металургійних підприємств із застарілими технологіями виробництва);

- масштабування програми кредитування реального сектору економіки, збільшення підтримки національних виробників з боку державного уряду України та урядів держав-партнерів; залучення коштів банківського сектору (звичайно, із страхуванням ризиків) в реальний сектор економіки;
  - релокація бізнесу як один із варіантів антикризових фінансових заходів для промислових підприємств України (за кордон або переміщення у межах України);
    - переорієнтація бізнесу на експорт;
    - створення робочих місць і сумлінна сплата податків;
    - взаємодія українського бізнесу з органами місцевого самоврядування для відновлення підприємництва і його розвитку;
  - масштабна підтримка держави всіх секторів економіки України.

## 6.5 ПОТЕНЦІАЛ SMART-ПРОМИСЛОВОСТІ ТА КЛАСТЕРІВ В УМОВАХ ЦИФРОВОГО ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ

Причина посилення уваги до промисловості полягає в тому, що саме індустрія, а точніше обробна промисловість, є головним генератором інновацій у сучасному світі, який забезпечує унікальне поєднання технологічного прогресу, зростаючої віддачі та недосконалої конкуренції, що становить основу історичних успіхів високорозвинутих країн світу. У тих країнах, де розвивається сучасна промисловість, інтенсивно розвивається і наука, і там випереджаючими темпами накопичується науково-технічний потенціал розвитку, що визначає конкурентні позиції держави, у тому числі у сферах добробуту громадян і забезпечення національної безпеки.

У розвинутих країнах світу йдеться вже про побудову не постіндустріального, а інтелектуального суспільства (як його називають у Японії – супер смарт-суспільства, або *Суспільства 5.0*) з тісно інтегрованими кібернетичним і фізичним просторами, у якому



інновації у сфері науки і техніки відіграють провідну роль у забезпеченні збалансованого економічного розвитку і вирішення соціальних проблем. Для України особливе значення смарт-промисловості визначається й тією обставиною, що її традиційна індустрія перебуває в кризовому стані, а нова «розумна» промисловість не отримала належної уваги з боку держави.

З урахуванням трендів глобалізації при розробці стратегічних орієнтирів для економіки України як основи «смарт» трансформації промисловості доцільно орієнтуватися на домінуючі стратегії світового економічного та промислового розвитку, які визначають загальний вектор глобальних змін. Сьогодні цей сучасний рамковий контекст промислового прогресу визначена у міжнародному форматі стратегія всеохоплюючого, сталого та динамічного розвитку. Її головні орієнтири та завдання відображають концепції сталого розвитку та неоіндустріалізації на основі інноваційних моделей («зеленої», «циркулярної» економіки та ін.). Тому при економічному обґрунтуванні слід брати до уваги саме взаємопов'язаність напрямів становлення промислового «смарт» сектору зі стратегічними цілями глобального розвитку та потенційні наслідки для досягнення останніх у конкретних умовах національної економіки. Водночас, на думку [30], становлення «смарт» промисловості в Україні має здійснюватися у межах загального стратегічного курсу соціально-економічного розвитку країни на засадах неоіндустріальної концепції.

Становлення «смарт» промисловості може відбуватися за кількома напрямками залежно від обраних ознак систематизації. Узагальненими ознаками є технологічні характеристики (за базовими технологіями), цілеспрямованість (ефективність, модернізація, розвиток можливостей), структурні компоненти промислової системи (об'єктно-предметна локалізація), потенційні наслідки (ресурсозбереження, екологізація, соціально-трудова) та ін. Найбільш поширеною нині є типологія за технологічною ознакою, за якою головними напрямками «смартизації» визнаються гнучка промислова автоматизація та роботизація (роботи та антропоморфні системи), технології штучного інтелекту,

інформаційно-аналітичні мережі «великих даних», промисловий інтернет речей. Обираючи актуальні технологічні напрями промислового розвитку, доцільно звернутися до експертних прогнозів перспективних технологічних новацій, які стануть основою світової економіки у найближчі 15–20 років.

З урахуванням глобального та національного контексту промислового розвитку може бути запропонований такий синтетичний формат цільових напрямів становлення «смарт» промисловості в Україні:

- розвиток промислових виробництв (перехід до ефективних за технологічними та соціально-економічними критеріями моделей виробництва/споживання промислової продукції та послуг);
- екологізація виробництва/продукції (на основі реалізації концепцій «зеленої» і «циркулярної» економіки, а також інших, екологічно безпечних моделей господарювання та довгострокового розвитку);
- розвиток та ефективне використання людського капіталу як ключового фактора інформаційно-інноваційної економіки / промисловості (нова якість робочих місць, вищий рівень безпеки праці, структурне удосконалення ринку праці, зростання вільного часу для відпочинку та самовдосконалення тощо);
- оптимізація розвитку територій і громад на основі промислово-інфраструктурних «смарт» середовищ;
- ефективна регіональна та глобальна інтеграція у світові промислові процеси і структури.

*Смарт-спеціалізація промисловості* – це підхід Європейського Союзу до виявлення унікальних функцій і активів кожної країни і регіону, підкреслення конкурентних переваг промисловості кожного регіону і зосередження уваги регіональних партнерів на баченні майбутніх досягнень. Це підхід, який передбачає аргументоване визначення суб'єктами регіонального розвитку в рамках регіональної стратегії окремих стратегічних цілей та завдань щодо розвитку видів економічної діяльності, які мають інноваційний потенціал з урахуванням конкурентних переваг регіону та сприяють трансформації секторів економіки в більш ефективні.

Станом на початок травня 2022 р. лише фізичні економічні втрати України, за даними НБУ, склали понад 90 млрд дол. США, що становить близько половини ВВП 2021 р. [31]. При цьому не враховані втрати недоотриманого ВВП, втрати внаслідок загибелі населення в результаті повномасштабного вторгнення російських окупантів 24.02.2022 та вимушеної міграції; втрати від екологічного забруднення, які сумарно перевищують втрати фізичного капіталу. Також негативні наслідки пандемічних 2020–2021 рр. здійснили руйнівний внесок в економіку та підприємництво країни [32].

Смарт-спеціалізація промисловості здійснюється у багатьох країнах та регіонах ЄС. Так, Румунія має національний “S3” (*смарт-спеціалізація*), розроблений Міністерством освіти та наукових досліджень, яке відповідає за його впровадження, моніторинг та оцінку. В Румунії одним із пріоритетів є покращення комплементарних дій між національними та субнаціональними рівнями. Для вирішення питання субнаціональних пріоритетів, румунський уряд запропонував рішення, яке дозволить залучати зовнішню експертизу та відігравати активну роль Регіональній агенції розвитку “Regional Development Agency” (RAD) у формуванні запланованих інвестицій у дослідженнях та інноваціях. RAD розробляють регіональні концептуальні рішення на основі загальної методології, розробленої керуючим органом регіональної операційної програми. Ці документи відображають пріоритети, вибрані регіональним “S3”, і в тих регіонах, у яких немає стратегії. Регіональні агенції розвитку беруть відповідальність за консультування учасників та розробку концептуальних документів, які схвалюються регіональними інноваційними консорціумами, що складаються із зацікавлених сторін [33].

Смарт-спеціалізацію промисловості необхідно розглядати у контексті повоєнного відновлення та розвитку галузей і регіонів України. Особливо актуально це питання постало перед науковцями, бізнесом та державою сьогодні тому, що суттєва частка підприємств стратегічних галузей промисловості або зруйнована, або перебуває під окупацією (Південь та Схід України),

в інших регіонах України стратегічні підприємства зазнали руйнувань, також втрачено людський потенціал, який забезпечував безперервне функціонування підприємств у мирний час. Тобто смарт-спеціалізація це інструмент активізації інноваційного розвитку підприємства та регіонів.

Смарт-спеціалізація розглядається в розвинених країнах як принципова концептуальна модель формування не тільки інноваційної, а й соціально-економічної політики загалом. Вона передбачає виявлення і розвиток унікальних галузей або видів економічної діяльності, що становлять власне спеціалізацію тих чи інших регіонів у рамках національної економічної системи. «Розумна спеціалізація» передбачає не стільки стимулювання інновацій, скільки активізацію довгострокових структурних змін в економіці регіону з орієнтацією на перспективу, тобто формування такої політики, що дозволить регіону зайняти важливі ніші на глобальних ринках [34, с. 22].

Отже, європейські смарт-ініціативи мають як подібні, так і відмінні риси. Подібність обумовлена єдиною парадигмою загальноєвропейської стратегії розумного, сталого та інклюзивного зростання, а також стандартним інструментарієм стимулювання інвестиційно-інноваційної активності приватного бізнесу у формі пільгового оподаткування та кредитування НДДКР. Крім того, загальним трендом є створення великих цифрових платформ за участю багатьох зацікавлених сторін та орієнтація на цифровізацію бізнес-процесів [35, с. 46].

Європейський досвід надає нам підстави виділити п'ять можливих напрямів формування стратегій смарт-спеціалізації у сферах інновацій та розвитку, які можуть бути використані не лише до галузей промисловості, а і до інноваційного розвитку регіонів України:

- оновлення традиційних секторів промисловості за рахунок пошуку нових ринкових ніш;
- модернізація за рахунок адаптації та розповсюдження нових технологій;
- технологічна диверсифікація у споріднені види діяльності;

- розвиток нових видів економічної діяльності завдяки радикальним технологічним змінам та інноваційним проривам;
- використання нових форм інновацій, таких як відкриті, соціальні інновації, у сфері послуг і таких, що ініціюють споживачі [36; 37].

Визначальними аргументами для впровадження підходу смарт-спеціалізації у повоєнному періоді є:

– селективність, обумовлена позицією Єврокомісії, згідно з якою досягнення регіоном конкурентних переваг можливе в обмеженій кількості видів діяльності, на яких слід концентрувати ресурси [38, с. 131]. Важливо, що підхід передбачає селективну підтримку не галузей, а технологій, навколо яких об'єднується декілька видів діяльності, які здійснюють різні підприємства навіть різних галузей національної економіки;

– крос-секторальність та інклюзивність з максимальним залученням бізнесу, секторів державного управління, науки, освіти та громадськості. Важлива роль належить приватному сектору (процес підприємницького пошуку) через його кращу обізнаність щодо потреб громади, потенціалу ринків, конкурентів та заходів, необхідних для розвитку індустрій. Інклюзивність полягає в рівному для всіх доступі до представлення проєктів розвитку, кращі з яких отримують підтримку;

– зорієнтованість на інновації – метою є розбудова зв'язків між науково-інноваційними ресурсами регіону та видами діяльності, що становлять основу його економіки. Особлива увага приділяється розвитку 10 нових індустрій (emerging industries), що поєднують кілька видів діяльності [39]. Альтернативою є впровадження нових технологій у низькотехнологічні галузі, що надає їм інноваційного імпульсу.

Смарт-підхід у промисловості передбачає різні зацікавленості для ключових учасників цього процесу:

- для інвесторів – інвестиційна мапа потенційних проєктів;
- для науковців – напрямок для прикладних досліджень та навчального процесу, яких потребує ринок;
- для бізнесу – задоволення потреби в інноваціях та кваліфікованих кадрах, можливість співпраці та розширення ланцюга створення цінності;

- для влади – інклюзивність, легітимізація та підтримка прийняття рішень громадою [40].

Реалізуючи стратегічний євроінтеграційний вектор розвитку, Україна розпочала інтенсивну адаптацію до кращих європейських практик, зокрема в трансформації регіонального розвитку і просторового менеджменту.

Український кластерний альянс (УКА) – це мультигалузева загальнонаціональна спілка підприємств, бізнес-об'єднань, кластерів та кластерних організацій України, що прагнуть до підвищення своєї конкурентоспроможності шляхом впровадження засад кластерної кооперації, індустріальних, цифрових та зелених інновацій.

Український кластерний альянс, як організація, утворився в результаті розвитку ініціативи *Cluster4Ukraine*, яка виникла в перші дні війни. Своєю чергою, ця ініціатива, як швидке об'єднання та мобілізація кластерів, має коріння з кластерного комітету платформи *Industry4 Ukraine*, який займався лобіюванням кластерної політики на державний рівень та гуртуванням кластерів з 2019 р. Цей комітет був успішним у 2019–2021 рр. в об'єднанні кластерів інжинірингу, автоматизації, машинобудування, а також низки інших, головним чином, промислових, регіональних кластерів.

Ресурси цього комітету, напрацювання попередніх років, міцні взаємовідносини між ключовими активістами платформи та координаторами кластерів були головними чинниками, які сприяли швидкій мобілізації кластерів весною 2022 р. Період з 1 березня по 5 квітня 2022 р. можна вважати запуском УКА та першим виходом на європейську арену [41].

Аналітичним центром Українського кластерного альянсу розроблена Програма «Експорт та Інтернаціоналізація промислових МСП», як частина пропозицій антикризової програми дій уряду в 2022 р.

На сьогодні УКА – це провідне бізнес-об'єднання 35 українських кластерів, які об'єднують в свою чергу більше 1800 підприємств України, з домінування малих та середніх підприємств (МСП).

УКА ставить в своїх власних програмах розвитку стратегію експорту та інтернаціоналізації МСП як “number one” й дуже потребує координації та підтримки з боку уряду. Відповідно, дана пропозиція є публічним та колективним звертанням кластерів УКА до уряду України з метою кращої координації та включення пропозицій УКА в урядові програми. Пропозиції УКА акцентують на тому, що бізнес в умовах військового стану потребує негайних та рішучих дій на підтримку МСП, 50 % яких сьогодні зупинені через наслідки військових дій. Відповідно, антикризова програма дій уряду на 2022 р. має передбачати цільові, продумані та ефективні програми дій за добре узгодженими пріоритетами та напрямками [42].

В рамках інтеграції українських кластерів і МСП в індустриальні екосистеми ЄС 29–30 березня 2023 р. в м. Кошице (Словаччина) відбувся європейський кластерний форум Clusters meet regions. На форумі зазначено, що економічна інтеграція базується на кооперації та стратегії і саме стратегія відбудови України має бути головним планом всієї Європи. Сьогодні Україна має 5 найбільш пріоритетних секторів для співпраці [43].

Сьогодні, під час війни, українські кластери мобілізуються й уперше виходять на економічну арену окремим суб’єктом.

Під час епідемії COVID-19 кластери проявили себе у протидії кризовим явищам. Розвинені країни за лічені місяці зуміли налагодити виробництво засобів індивідуального захисту, кисневого обладнання, апаратів ШВЛ, але в Україні кілька аналогічних спроб налагодити нові кооперації були практично безуспішними. Роль кластерів під час епідемії COVID-19 уважно аналізували відповідні спільноти, у вересні 2020 р. платформа *Industry4Ukraine* випустила «Національну програму кластерного розвитку до 2027 року». Автори програми доводять, що кластери є потужним інструментом не тільки в промисловій політиці, вони відіграють одну із ключових ролей у регіональній та інноваційній політиках та є основним інструментом смарт-спеціалізації регіонів.

У березні 2021-го вийшла ще одна праця експертів платформи *Industry4Ukraine* – «Краща співпраця як відповідь на виклик

деіндустріалізації регіонів». Вона дає чіткий сигнал низці обласних адміністрацій, що їхні регіональні стратегії до 2027 р. не містять жодних серйозних відповідей на виклик деіндустріалізації регіонів. Звіт акцентує на тому, що аналіз і фіксація масової деіндустріалізації в регіональних стратегіях є, а от дій у відповідь практично немає. Численні звернення Industry4Ukraine в Мінекономіки, Мінстратегпром, Мінцифри та інші міністерства залишилися без відповіді. Не формувалися промислові та інші політики, які мали б синхронізувати дії бізнес-спільнот із урядовими [44].

Слід зауважити, що створення УКА 24 березня 2022 р. було підтримано Європейським кластерним альянсом (ЄКА) і представниками Єврокомісії. УКА реалізовує такі три основні стратегії:

- мобілізація МСП навколо спільних цілей економічного фронту;
- зміцнення ланцюгу доданих вартостей критичних індустрій;
- широка інтернаціоналізація кластерів.

Системні ефекти кластерного розвитку на економіку регіону та країни полягають у такому:

- кластери концентрують економічну діяльність у межах «промислових блоків», що є «зв'язаними» ланцюгами співпраці. Така форма дає змогу виявляти пробіли в ланцюгах та заповнювати їх, генеруючи при цьому побічні потоки знань;
- кластер розширює ринок. Співпраця між фірмами, яка зумовлює зростання віддачі від масштабу, сприяє проникненню фірм у нові сегменти;
- розвиток відносин між учасниками кластерів сприяє зростанню конкурентних переваг за рахунок здійснення спільних досліджень і розробок, що генерують колективну ефективність;
- кластер генерує нові ланцюги доданої вартості за рахунок перехресних зв'язків між фірмами, що примножує кількість промислових вузлів та створює стійкість усієї мережевої системи;
- кластер створює системні синергетичні ефекти, сприяє промисловій «ланцюговій реакції», коли один кластер успішно функціонує та примножує результати діяльності інших кластерів.



Американські дослідження також свідчать, що нові бізнеси формуються швидше й швидше прогресують саме в сильних кластерних структурах. Важливим аргументом на користь кластерів є те, що регіони, які мають більшу кількість розвинутих кластерів, демонструють вищий рівень дохідності.

Загалом у Європі налічується близько 2950 кластерів, тобто об'єднань, визначених як регіональні концентрації учасників відповідних галузей. Економічні активності, які стосуються європейських кластерів, покривають до 39 % робочих місць і до 55 % фондів зарплат ЄС. Хоча європейська кластерна практика є неоднорідною, але відповідна політика на національному рівні реалізована в Австрії, Чехії, Данії, Естонії, Франції, Німеччині, Польщі та інших країнах. Кластерна політика регіонального рівня реалізується в Бельгії, Греції. Є також низка країн, в яких на сьогодні відсутні спеціальні програми, або вони підтримуються суміжними програмами чи структурними фондами ЄС [45].

Отже, кластери відіграють стратегічну роль для:

- оздоровлення внутрішньоміських і національних економік;
- підйому високотехнологічних галузей;
- впровадження передових технологій, цифровізації, нових бізнес-моделей, низьковуглецевих та ресурсоефективних рішень;
- посилення співпраці підприємств (особливо малих та середніх підприємств), та побудови мостів через екосистеми Європи;
- підтримки впровадження інновацій, інтернаціоналізації та розширення масштабів малого та середнього бізнесу;
- налагодження транснаціональних партнерств для кращої допомоги малим та середнім підприємствам отримати доступ до глобальних ланцюгів цінності.

Проте наслідки кластеризації несуть у собі неабиякі ризики, на думку автора [46], досягнути мінімізації ризиків можливо через:

- формування нових або реформування існуючих кластерів з галузей, які дефінуються на національному рівні як критичні (оборона, охорона здоров'я, інфраструктура, AgriFood), що дозволяє розраховувати на фінансову або законодавчу підтримку держави;

- територіальну диверсифікацію кластера шляхом його масштабування на нові регіони із врахуванням їх регіональних домінант, що дозволяє збільшити різноманітність смарт-спеціалізацій і відповідно галузей, а отже, посилити резильєнтність та стійкість завдяки ресурсному та продуктовому збагаченню кластерного середовища.

Збільшення векторів смарт-спеціалізацій у рамках кластеру, на перший погляд, не синхронізується із традиційним підходом до смарт-спеціалізації, проте, із врахуванням обмеженої кількості спеціалізацій, визначеної на період війни критичними галузями, має економічний сенс та повинно увійти в практику національного кластерного розвитку. Територіальна локалізація кластерних формувань в дискурсі децентралізації владних повноважень в Україні обумовлює доцільність досліджень процесів їх розвитку на регіональному рівні: це, по-перше, стимулюватиме інтенсифікацію взаємодії між бізнесом, владою та наукою, і, по-друге, створюватиме ґрунт для включення до регіональних стратегій заходів із підтримки кластерних ініціатив. Вважаємо, що ці пропозиції автора необхідно використовувати в умовах повоєнного відновлення України та її територіального розвитку.

Європейські кластерні політики є достатньо узгодженими й загальноприйнятими для більшості країн ЄС. При формуванні стратегії економічного розвитку України теж доцільно керуватись цими політиками. Але, на жаль, в Україні досі відсутнє як загальнонаціональне усвідомлення стратегічної ролі кластерів для розвитку державно-приватного партнерства, так і нормативно-правове забезпечення створення кластерних структур, які у всьому світі сприяють економічному зростанню.

ЄС приділяє надзвичайно багато уваги кластерному розвитку саме як ключовому драйверу розвитку інновацій та росту конкурентоспроможності економік країн ЄС. Європейські країни керуються спільними політиками, а уряди мають спеціальні програми по розвитку кластерів у тих чи інших секторах економіки. Європейські стратегічні кластерні партнерства створюються, насамперед, для залучення інвестицій для розвитку та поширення

інтелектуальних технологій в різних галузях економіки. За даними Європейської Комісії на економічну діяльність приблизно 2900 спеціалізованих кластерів в Європі припадає близько 19 % європейських робочих місць і 22 % європейської заробітної плати. Кластерні об'єднання стимулюють зростання за рахунок збільшення числа інноваційних і швидкозростаючих фірм [47].

Враховуючі стратегічну роль кластерних об'єднань для забезпечення економічного зростання в умовах глобалізації ринків, у 2016 р. на базі функціонування Європейської комісії було створено Інтернет-платформу *European Cluster Collaboration Platform (ECCP)*, яка, по суті, є сервісним центром, метою якого є [48]:

- полегшення співпраці кластерів у рамках ЄС і за його межами;
- надання кластерним організаціям сучасних інструментів ефективної партнерської взаємодії;
- ефективне використання мережевого пошуку потенційних партнерів і можливостей;
- розвиток співробітництва на міжнародному рівні (як всередині Європи, так і за її межами);
- підтримка появи нових ланцюжків доданої цінності через міжгалузеву співпрацю;
- доступ до новітньої якісної інформації про розвиток кластера;
- поліпшення продуктивності та підвищення конкурентоспроможності кластерів.

Європейська платформа кластерів (ECCP) об'єднує понад тисячу кластерних організацій по всій Європі, охоплюючи понад 100 000 малих та середніх підприємств, близько 8000 великих фірм та близько 11 000 університетів та інших дослідницьких організацій [47].

На сьогодні європейські кластерні політики є достатньо узгодженими й загальноприйнятими для більшості країн ЄС. Україні теж доцільно керуватись цими політиками при формуванні стратегії розвитку національної економіки, що потребує, насамперед, нормативно-правового забезпечення створення кластерних

структур в Україні та активізації підтримки стратегічних кластерних ініціатив на державному рівні, що сприятиме залученню суттєвих інвестицій для економічного розвитку країни та поширенню інтелектуальних технологій в різних галузях економіки.

## ВИСНОВКИ

На початок війни таким бажаним результатом є забезпечення безперебійної роботи підприємства та виживання, з плином часу війни – це адаптація та налагодження функціонування підприємства в умовах війни. Ефективність антикризового управління під час війни полягає в:

- досягненні зміни найважливіших показників фінансово-господарської діяльності підприємства за період антикризового управління (порівняно з початком війни або реалізації антикризових заходів);
- швидкості отримання позитивних змін на одиницю часу;
- швидкості прийняття управлінських рішень;
- стабілізації діяльності підприємства;
- швидкості адаптації підприємства до війни;
- економічності отримання позитивних результатів;
- виживанні підприємства (на початку війни або в разі знаходження підприємства на лінії фронту).

На нашу переконливу думку інструментами активізації інноваційного розвитку промисловості (на мікро- та регіональному рівнях) України на засадах смарт-спеціалізації з урахуванням процесів повномасштабного вторгнення російських загарбників на суверенну територію України 24.02.2022 і тривалого ведення активних бойових дій, здійснення постійних терористичних актів, повинні бути дії щодо посилення державної політики за такими напрямками:

- докорінний перегляд завдань та механізмів реалізації пріоритетних напрямів смарт-спеціалізації з урахуванням нових глобальних викликів і ризиків;

- інтегрування цілей та принципів смарт-спеціалізації до інших інструментів державної економічної політики з урахуванням руйнування інфраструктури, зокрема в енергетиці і металургії;

- створення ефективної системи оцінки та запобігання ризикам, пов'язаним з реалізацією підходу смарт-спеціалізації у регіонах України, які є деокупованими; підконтрольними Україні, але зруйнованими в результаті бойових дій; у регіонах, що на сьогодні перебувають у окупації;

- забезпечення узгодженості дій регіонів України у розробленні та імплементації політики смарт-спеціалізації (у поствоєнному періоді).

У післявоєнний період потребує розробки Національна стратегія смарт-спеціалізації, в якій необхідно узагальнити та систематизувати пріоритети та завдання смарт-спеціалізації регіонів України з урахуванням руйнівних процесів у період повномасштабного вторгнення російських окупантів; яка повинна містити індивідуальні підходи до післявоєнної відбудови інфраструктури кожного з регіонів України; визначити інструменти фінансової та організаційної підтримки смарт-спеціалізації на загальнодержавному рівні; ініціювати розроблення нормативно-правових засад формування, розвитку та державної підтримки кластерів в Україні, інтегрувавши до законодавства у сфері кластерного розвитку інструменти смарт-спеціалізації, розвитку індустріальних та наукових парків тощо; розробити офіційні методичні рекомендації щодо визначення пріоритетів смарт-спеціалізації регіонів, що передбачатимуть, серед іншого, узгодження визначених регіонами пріоритетів спеціалізації з пріоритетами сусідніх регіонів та створення міжрегіональних ланцюгів виробництва; синхронізацію пріоритетів політики смарт-спеціалізації з пріоритетами державної політики у сферах інвестиційного, інноваційного, промислового розвитку.

Запорукою успішного економічного відновлення України, у тому числі – промислового – є ефективна співпраця влади, бізнесу і міжнародних інвесторів, а також захист прав власників, верховенство права і жорстка боротьба із корупцією.

Власне, це ті фактори, від дотримання яких залежить і наше членство в ЄС.

На сьогодні ми обґрунтували наступні антикризові заходи, які можуть бути застосовані вже у період війни та у поствоєнному періоді для промислових підприємств, зокрема металургійної галузі:

- кредити, гранти, донорські кошти Євросоюзу, G7 на відновлення української економіки, інфраструктури, розвиток малого підприємництва, декарбонізацію;
- розвиток оборонно-промислового комплексу;
- відновлення логістики за допомогою ООН та інших міжнародних організацій;
- відхід від сировинної структури економіки, що вже скомпрометувала себе, розвиток переробних галузей промисловості, а також індустріально-інноваційних секторів;
- перезавантаження державної промислової політики – розвиток політики локалізації виробництва;
- впровадження політики декарбонізації в Україні, тобто заміщення традиційних технологій більш енергоефективними (це, зокрема, стосується металургійних підприємств із застарілими технологіями виробництва);
- масштабування програми кредитування реального сектору економіки, збільшення підтримки національних виробників з боку державного уряду України та урядів держав-партнерів; залучення коштів банківського сектору (звичайно, із страхуванням ризиків) в реальний сектор економіки;
- релокація бізнесу як один із варіантів антикризових фінансових заходів для промислових підприємств України (за кордон або переміщення у межах України);
- переорієнтація бізнесу на експорт;
- створення робочих місць і сумлінна сплата податків;
- взаємодія українського бізнесу з органами місцевого самоврядування для відновлення підприємництва та його розвитку;
- масштабна підтримка держави всіх секторів економіки України.

Реалізуючи стратегічний євроінтеграційний вектор розвитку, Україна розпочала інтенсивну адаптацію до кращих європейських практик, зокрема в трансформації регіонального розвитку і просторового менеджменту.

Український кластерний альянс (УКА) – це мультигалузєва загальнонаціональна спілка підприємств, бізнес-об'єднань, кластерів та кластерних організацій України, що прагнуть до підвищення своєї конкурентоспроможності шляхом впровадження засад кластерної кооперації, індустріальних, цифрових та зелених інновацій.

Кластери відіграють стратегічну роль для:

- оздоровлення внутрішньоміських і національних економік;
- підйому високотехнологічних галузей;
- впровадження передових технологій, цифровізації, нових бізнес-моделей, низьковуглецевих та ресурсоефективних рішень;
- посилення співпраці підприємств (особливо малих та середніх підприємств), та побудови мостів через екосистеми Європи;
- підтримки впровадження інновацій, інтернаціоналізації та розширення масштабів малого та середнього бізнесу;
- налагодження транснаціональних партнерств для кращої допомоги малим та середнім підприємствам отримати доступ до глобальних ланцюгів цінності.

На сьогодні європейські кластерні політики є достатньо узгодженими й загальноприйнятими для більшості країн ЄС. Україні теж доцільно керуватись цими політиками при формуванні стратегії розвитку національної економіки, що потребує, насамперед, нормативно-правового забезпечення створення кластерних структур в Україні та активізації підтримки стратегічних кластерних ініціатив на державному рівні, що сприятиме залученню суттєвих інвестицій для економічного розвитку країни та поширенню інтелектуальних технологій в різних галузях економіки.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Нікітін А. А. Збройний конфлікт як вид воєнного конфлікту. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ*. 2018. № 2. С. 52–59.
2. Пилипенко Я. С. Демаркація понять «воєнний конфлікт», «збройний конфлікт» та «війна». *Вісник НТУ «КПІ». Політологія. Соціологія. Право*. 2017. № 1/2 (33/34). С. 143–146.
3. Шаранов Р. С. Алгоритм антикризового управління підприємства. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*. 2021. № 6 (39). С. 288–296. URL: <http://dspace.kntu.kr.ua/jspui/bitstream/123456789/11946/1/30.pdf> (дата звернення: 17.06.2023).
4. Андріанова Тетяна. Бути чи не бути: як зберегти бізнес в умовах турбулентності. *Європейська Бізнес Асоціація* : вебсайт. URL: <https://eba.com.ua/bud-gnuchkum-abo-pomry-golovne-pravylo-dlya-ukrayinskogo-biznesu/> (дата звернення: 12.04.2023).
5. Про схвалення Стратегії розвитку сфери інноваційної діяльності на період до 2030 року : розпорядження КМУ від 10.07.2019 р. № 526-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/526-2019-p#Text> (дата звернення: 12.06.2023).
6. Дасив А. Ф., Мадых А. А., Охтеня О. О. Моделирование оценки уровня смарт-индустриализации. *Економіка промислової індустрії*. 2019. № 2 (86). С. 107–125. DOI: <http://doi.org/10.15407/econindustry2019.02.107> (дата звернення: 22.03.2023).
7. Амоша О. І., Нікіфорова В. А. Світовий досвід становлення металургійних смарт-виробництв: особливості, напрями, наслідки. *Економіка промисловості*. 2019. № 2 (86). С. 84–106. DOI: <http://doi.org/10.15407/econindustry2019.02.084> (дата звернення: 12.06.2023).
8. Drucker, P. (1954). *The practice of management*. 1st ed. Harper & Row, New York. 553 p.
9. Doran, G. T. (1981). There's a S. M. A. R. T. way to write management's goals and objectives. *Management Review*. Vol. 70 (11). P. 35–36.
10. Воронжак П. В. Активізаційно-компенсаторний смарт-підхід щодо удосконалення організаційно-економічного інструментарію стратегії інноваційного розвитку промислового підприємства та його концептуальна модель. *Економіка: реалії часу*. 2015. № 6 (22). С. 206–212.
11. Про схвалення Стратегії розвитку сфери інноваційної діяльності на період до 2030 року : постанова КМУ від 10 липня 2019 р. № 526-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/526-2019-p#Text> (дата звернення: 12.06.2023).



12. Про схвалення Концепції розвитку національної інноваційної системи : розпорядження Кабінету Міністрів України від 17 червня 2009 р. № 680-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/680-2009-r#Text> (дата звернення: 12.06.2023).
13. Багрова І. В., Черевко О. Л. Національна інноваційна система України: характеристика та проблеми становлення. *Вісник ДДФА*. 2010. № 2 (24). С. 81–90.
14. Regional policy contributing to smart growth in Europe 2020. 2010. URL: [https://ec.europa.eu/regional\\_policy/sources/docoffic/official/communic/smart\\_growth/comm2010\\_553\\_en.pdf](https://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docoffic/official/communic/smart_growth/comm2010_553_en.pdf) (дата звернення: 12.06.2023).
15. Martinez, Diego, and Palazuelos-Martinez, Manuel. Breaking with the Past in Smart Specialisation: A New Model of Selection of Business Stakeholders within the Entrepreneurial Process of Discovery. Luxembourg : Publications Office of the European Union, 2014. 16 p.
16. McCann, P., Ortega, Argiles R. Smart Specialization, Entrepreneurship and SMEs: Issues and Challenges for a Results-Oriented EU Regional Policy. *Small Business Economics*. 2016. № 46 (4). P. 537–552.
17. Ракович О. І. Роль смарт-спеціалізації в розвитку підприємницького потенціалу сільських територій. *Бізнес-Інформ*. 2019. № 3 (494). С. 69–74.
18. Березіна О. Ю. Смарт-спеціалізація для покращення умов життя домогосподарств: європейський досвід. *Економіка і організація управління*. 2018. № 4 (32). С. 35–46.
19. Bashynska, I. O. Smartization as an alternative to innovative activity. *Management mechanisms and development strategies of economic entities in conditions of institutional transformations of the global environment* : monograph : in 2 vol. / ed. by M. Bezpartochnyi. Riga : Landmark SIA, 2019. Vol. 2. P. 73–81.
20. Шостак І. В. Застосування SMART-підходу до обґрунтування системи КРІ оцінки результатів роботи персоналу підприємства торгівлі. *Агросвіт*. 2015. № 13. С. 65–68.
21. European Commission. The Role of Universities and Research Organizations as Drivers for Smart Specialization at Regional Level. Luxembourg : Publications Office of the European Union, 2014. 49 p.
22. Постанова КМУ від 05.08.2020 р. № 695 «Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021–2027 роки». URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennya-derzhavnoyi-strategiyi-regionalnogo-rozvitku-na-20212027-t50820> (дата звернення: 12.06.2023).
23. Огляд впливу війни на промисловість України та прогноз перспектив в економіці. URL: <https://uspp.ua/news/actual/2018/>

- ohljad-vplyvu-viiny-na-promyslovist-ukrainy-ta-prohnoz-perspektyv-v-ekonomitsi (дата звернення: 23.03.2023).
24. Закон України «Про внесення змін до Закону України “Про публічні закупівлі” щодо створення передумов для сталого розвитку та модернізації вітчизняної промисловості» від 16.12.2021 р. № 1977-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1977-IX#Text> (дата звернення: 05.04.2023).
  25. Президент підписав закон про локалізацію в машинобудуванні. URL: <https://interfax.com.ua/news/economic/791176.html> (дата звернення: 05.04.2023).
  26. Стан та потреби бізнесу в Україні: регіональні тенденції. URL: <https://decentralization.gov.ua/news/15408> (дата звернення: 05.04.2023).
  27. Імміграція бізнесу до ЄС. URL: [https://www.foundconsulting.site/immigration?utm\\_source=google&utm\\_medium=cpc&utm\\_campaign=inweb\\_foundconsulting.site\\_Jyrisprudentsija\\_Ukraine&utm\\_content=623912283974&utm\\_term=релокація%20бізнесу&gclid=Cj0KCCQiA1sucBhDgARIsAFoytUtbdwYH\\_DshOualusGXFF9bm-RlgIQ409\\_pe42Fv2XGb5B7hY-V8aAu8jEALw\\_wcB](https://www.foundconsulting.site/immigration?utm_source=google&utm_medium=cpc&utm_campaign=inweb_foundconsulting.site_Jyrisprudentsija_Ukraine&utm_content=623912283974&utm_term=релокація%20бізнесу&gclid=Cj0KCCQiA1sucBhDgARIsAFoytUtbdwYH_DshOualusGXFF9bm-RlgIQ409_pe42Fv2XGb5B7hY-V8aAu8jEALw_wcB) (дата звернення: 05.04.2023).
  28. Релокація бізнесу. Що це таке і навіщо? URL: <https://vigolex.net/relokaciya-biznesu-shho-cze-take-i-navishho/> (дата звернення: 05.04.2023).
  29. Стан та потреби бізнесу в Україні: секторальний розріз вересень 2022 р. URL: <https://cid.center/state-and-needs-of-business-in-ukraine-sectoral-analysis-september-2022/> (дата звернення: 05.04.2023).
  30. Вишне夫斯基 В. П., Князев С. И. Смарт-промисленность: перспективы и проблемы. *Економика України*. 2017. № 7 (660). С. 22–37.
  31. Офіційний сайт Національного банку України. URL: <http://www.bank.gov.ua> (дата звернення: 05.04.2023).
  32. Олешко А. А., Ровнягін О. В. Антикризова політика національних держав у контексті подолання соціально-економічних наслідків Covid-19. *Ефективна економіка*. 2020. № 4. URL: <https://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7780> (дата звернення: 05.04.2023).
  33. Офіційний сайт Регіональної операційної програми. URL: <http://inforegio.ro/en/> (дата звернення: 05.04.2023).
  34. Формування «розумної спеціалізації» в економіці України : колективна монографія / І. Ю. Єгоров, Ю. М. Бажал, В. К. Хаустов та ін. ; за ред. І. Ю. Єгорова ; ДУ «Інститут економіки та прогнозування НАН України». Київ : ДУ «Інститут економіки та прогнозування НАН України», 2020. 278 с.

35. Князев С. И. Европейский опыт развития смарт-промышленности. *Економіка промисловості*. 2020. № 2 (90). С. 27–53.
36. Smart specialization / European Commission. URL: [https://ec.europa.eu/regional\\_policy/sources/doc-gener/guides/smart\\_spec/strength\\_innov\\_regions\\_en.pdf](https://ec.europa.eu/regional_policy/sources/doc-gener/guides/smart_spec/strength_innov_regions_en.pdf) (дата звернення: 05.04.2023).
37. Cohesion Policy 2014–2020. National/Regional Innovation strategies for smart specialisation (RIS3). URL: [https://ec.europa.eu/regional\\_policy/sources/docgener/informat/2014/smart\\_specialisation\\_en.pdf](https://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/informat/2014/smart_specialisation_en.pdf) (дата звернення: 05.04.2023).
38. Шевченко А. В. Стратегічні пріоритети впровадження смарт-спеціалізації у промисловості України. *БІЗНЕС-ІНФОРМ*. 2019. № 10. С. 130–135.
39. European Cluster Panorama 2016. URL: <https://ec.europa.eu/docsroom/documents/20381> (дата звернення: 05.04.2023).
40. Даменія Н. Інертність чи інновації або За яким принципом розвивати регіони. *Економічна правда*. 2020. 3 липня. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2020/07/3/662513/> (дата звернення: 05.04.2023).
41. Український кластерний альянс: вихід українських кластерів на європейську арену. URL: <https://business.diiia.gov.ua/cases/iniciativi/ukrainskij-klasternij-alans-vihid-ukrainskih-klasteriv-na-evropejsku-arenu> (дата звернення: 05.04.2023).
42. Програма Експорту – Інтернаціоналізації для промислових та хайтек секторів. URL: <file:///C:/Users/natal/Downloads/strategy-for-industrial-sectors-22.06.13.pdf> (дата звернення: 05.04.2023).
43. Інтеграція українських кластерів і МСП в індустріальні екосистеми ЄС. URL: [https://www.clusters.org.ua/blog-single/integration-of-uaclusters\\_kosice/](https://www.clusters.org.ua/blog-single/integration-of-uaclusters_kosice/) (дата звернення: 05.04.2023).
44. Кластери – пігулка від деіндустріалізації. URL: <https://zn.ua/ukr/business/klasteri-pihulka-vid-deindustrializatsiji.html> (дата звернення: 05.04.2023).
45. Що необхідно для розвитку кластерів в Україні. URL: <https://gmk.center/ua/opinion/shho-neobhidno-dlya-rozvitku-klasteriv-v-ukraini/> (дата звернення: 05.04.2023).
46. Практика управління проектом кластеризації регіональної економіки. URL: <https://jeou.donnu.edu.ua/article/view/12547> (дата звернення: 05.04.2023).
47. Official web-site European Cluster Collaboration Platform. URL: <https://www.clustercollaboration.eu/> (дата звернення: 05.04.2023).
48. Смерічевська Світлана. Стратегічна роль кластерних структур для інноваційного розвитку національних економік: європейська практика. URL: <http://confmanagement.kpi.ua/proc/article/view/201211> (дата звернення: 05.04.2023).