

ІНСТРУМЕНТИ ПРОМИСЛОВОЇ ПОЛІТИКИ

Практичне керівництво
для розробників



ЩО ТАКЕ
ПРОМИСЛОВА ПОЛІТИКА
І ЧОМУ ВОНА ВАЖЛИВА



СТАН
ПРОМИСЛОВОЇ ПОЛІТИКИ
В УКРАЇНІ



СИСТЕМНІ ПІДХОДИ
ДО РОЗРОБКИ
ПРОМИСЛОВОЇ ПОЛІТИКИ



НАЙКРАЦЬИЙ
СВІТОВИЙ ДОСВІД

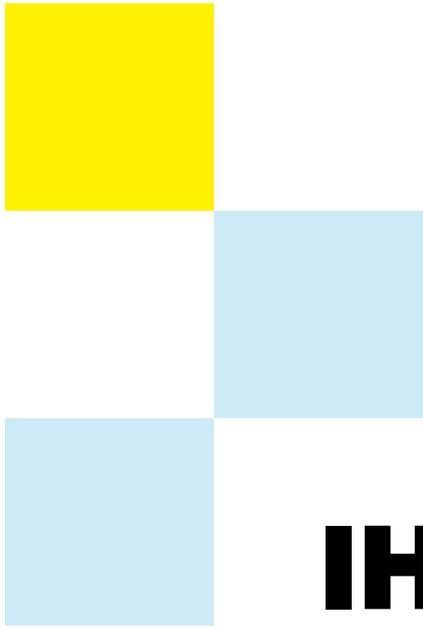


ІНДУСТРІАЛЬНА
ПОЛІТИКА ЄС



ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ
ДЛЯ ОРГАНІВ ВЛАДИ
ТА ІНШИХ СТЕЙКХОЛДЕРІВ





ІНСТРУМЕНТИ ПРОМИСЛОВОЇ ПОЛІТИКИ

Практичне керівництво
для розробників

Київ – 2020
Аналітичний центр «Industry4Ukraine»



Видання здійснено за підтримки
Координатора співробітництва з ЮНІДО в Україні
та компанії «Interpipe»

Дослідження здійснено авторським колективом експертів Аналітичного центру платформи «Industry4Ukraine» з метою ознайомлення широкого кола осіб, причетних до розроблення та реалізації промислової політики в Україні, включаючи депутатів Верховної Ради України, представників центральних та регіональних органів влади, органів місцевого самоврядування, бізнес-об'єднань та наукової спільноти з найкращим світовим досвідом створення та застосування інструментів промислового розвитку.

Здійснено аналіз практичних аспектів вибору та застосування інструментів промислової політики в складному контексті поточного етапу розвитку економіки України. На основі аналізу рейтингів конкурентоспроможності української промисловості та численних прикладів застосування моделі зрілості у різних країнах надано рекомендації розробникам політики щодо вибору конкретних інструментів, які доцільно застосовувати для розвертання курсу української економіки від сировинного укладу до постіндустріального та високотехнологічного.

Використано методичні напрацювання та аналітичні матеріали Організації Об'єднаних Націй з промислового розвитку (ЮНІДО), яка є світовим авторитетом у сфері політики та інструментів промислового розвитку.

Публікацію підготовлено за підтримки Координатора співробітництва з ЮНІДО в Україні та компанії ІНТЕРПАЙП. Думки, висновки та рекомендації належать авторам та упорядникам цього дослідження та не можуть бути жодним чином використані як офіційна позиція ЮНІДО.

Електронна версія публікації є доступною на web-порталі «Industry4Ukraine» за посиланням: www.industry4ukraine.net/industrial-policy-page.

Пропонується цитувати публікацію як «Інструменти промислової політики. Практичне керівництво для розробників. – К.: Аналітичний центр «Industry4Ukraine», 2020».

АВТОРИ

Денис Базілевич – співкоординатор платформи «Industry4Ukraine», експерт Проекту GIZ «Застосування та імплементація Угоди про асоціацію ЄС – Україна у сфері торгівлі»

Володимир Власюк – директор ДП «Укрпромзовнішекспертиза»

Павло Вернівський – економіст, незалежний експерт

Юрій Добровольський – заступник директора ДП «Укрпромзовнішекспертиза»

Тарас Миколаєнко – економіст, директор асоціації «Біоетанол»

Сергій Поважнюк – заступник директора ДП «Укрпромзовнішекспертиза»

Олександр Юрчак – директор Асоціації підприємств промислової автоматизації України, керівник Аналітичного центру «Industry4Ukraine»

Головний редактор – **Олександр Юрчак**
Літературна редакторка – **Мар'яна Добоні**



ЗМІСТ

Виконавче резюме	05
Глосарій термінів і скорочень	07
1. Що таке промислова політика і чому вона важлива	09
1.1. Промисловість та її особлива роль в економічній системі країни	09
1.2. Промислова політика та її місце серед інших економічних політик	11
1.3. Інструменти промислової політики	16
2. Стан промислової політики в Україні	22
2.1. Позиції України в міжнародних рейтингах у сфері промислового розвитку	22
2.2. Історичний аналіз застосування інструментів промислового розвитку	28
2.3. Поточний стан інструментів підтримки промисловості	35
2.4. Бенчмаркінговий аналіз: використання промислової політики та її інструментів	37
3. Системні підходи до розробки промислової політики. Кращий світовий досвід	42
3.1. Процеси розробки промислових політик	42
3.2. Головні засади успішних промислових політик	44
3.3. Модель зрілості як метод визначення критичних місій та цілей промислової політики	47
3.4. Toolbox «Цілі – механізми – інструменти», або Як правильно вибирати інструменти	51
4. Індустріальна політика ЄС	57
5. Висновки та рекомендації для органів влади та інших стейкхолдерів	63
Перелік посилань	70
Додаток. Перелік популярних інструментів та інституцій промислової політики для країн на другому рівні зрілості	73





ВИКОНАВЧЕ РЕЗЮМЕ

Промислові політики та стратегії є важливою частиною державотворчих процесів, у які залучені не тільки депутати парламенту чи урядовці, але й регіональні органи влади та місцевого самоврядування, бізнес-об'єднання, агенції розвитку, університети та наукові установи. Консолідувати та досягнути синергії всіх цих стейкхолдерів можливо тільки за умови прийняття якщо не єдиних, то дуже близьких правил і розуміння, що таке промислові політики та їхні базові елементи – інструменти та інституції.

Саме з такою метою створено це керівництво. Ми намагалися донести найкращі світові практики створення інструментів промислового розвитку в українському контексті державотворення. За основу для розгляду цих практик взято кращий український досвід, а також аналітику й методичні напрацювання від UNIDO – Організації Об'єднаних Націй з промислового розвитку, яка є головним світовим авторитетом у цій сфері.

Документ позиціонується як практичне керівництво для всіх категорій українських розробників промислових політик та

їхніх компонентів не тільки через термінологічне та/або понятійне вирівнювання базових речей промислової політики. Не менш важливою причиною є розгляд практичних аспектів вибору та застосування інструментів промислової політики в складному контексті поточного етапу економіки України. Зокрема, на основі аналізу наших рейтингів, застосування моделі зрілості, розгляду численних кейсів – власних та інших країн – і висновків ми в результаті надаємо конкретні рекомендації розробникам політик щодо того, **які інструменти, для чого й коли застосовувати.**

У документі проаналізовано поточний стан інструментів і зроблено висновок, що сьогодні вони перебувають на початковому рівні, нерелевантному до вимог українських промисловців, галузей та економіки загалом. Цей стан також зовсім не відповідає нашому конкурентному становищу та викликам країни у сфері промислового розвитку. За рівнем розвитку інструментів в цій сфері, й за рівнем конкурентоспроможності промисловості Україна займає останнє місце в порівнянні з країнами Східної та





південної Європи, й в разі поступається розвинутих країнам.

Відповідно, червоною ниткою проходить теза про те, що створення й застосування релевантних інструментів у поточному українському контексті має бути **проактивним, цільовим та відповідальним**. Відсутність такого підходу на фоні невдалих спроб попередніх урядів реформувати промисловий розвиток веде до подальшої деіндустріалізації та зростання бідності населення країни.

Документ надає низку практичних інструментів для стратегічних планувальників та розробників промислових політик і рекомендації щодо покращення ситуації в царині створення дієвих й ефективних інструментів та інституцій. Зокрема, ідеться про створення цільової моделі довгострокової промислової політики, серед головних засад якої – лідерство центрального уряду, баланс та зростання кількості ефективних інструментів та інституцій, а також пріоритет інституцій з найбільшим охопленням, як Фонд структурної трансформації економіки.

Серед найбільш пріоритетних кроків зі створення інструментів й інституцій у 2021 році автори рекомендують посилити роль та

спроможності профільного міністерства, й фокусуватись на головних критичних місіях – як розвиток переробної промисловості та високотехнологічних секторів, розвиток внутрішньої виробничої кооперації, несировинний експорт та інтеграція в глобальні ланцюги, прискорена діджиталізація виробництв та розвиток людського капіталу.

Ключовим фактором успіху в необхідних змінах автори вважають консолідацію всіх головних стейкхолдерів промислового розвитку навколо візії та стратегії, які реально розвертають курс української економіки від сировинного укладу – до постіндустріального та високотехнологічного.

Аналітичний центр «Industry4Ukraine» продовжить випуск подібних матеріалів у сфері промислової, інноваційної та цифрової політик і стратегій України й запрошує до співпраці експертів й інші аналітичні центри країни. Автори висловлюють подяку спонсорам проєкту – компанії Interpipe та UNIDO.





ГЛОСАРІЙ ТЕРМІНІВ І СКОРОЧЕНЬ

У ЦЬЙ РОБОТІ МИ ВЖИВАТИМЕМО ТЕРМІНИ В ТАКОМУ ЗНАЧЕННІ:

Економіка бідності – модель (структура) економіки, яка побудована на домінуючому експорті сировини в обмін на імпорт готової індустріальної продукції. Така модель призводить до подвійних втрат через вимушений високий імпорт необхідних промислових товарів та через вивезення сировини в необробленому вигляді замість експорту продуктів переробки.

Структурна трансформація економіки – поява чи посилення в економіці секторів, що мають вищу продуктивність праці та технологічність, зниження питомої ваги первинного сектору.

Промислова політика – комплекс довгострокових стратегічних заходів зі створення сприятливого середовища, стимулювання цільових секторів та забезпечення необхідних структурних змін у промисловому виробництві, які визначаються урядом з метою сталого зростання промислових ринків. Більш обмежене, але

конкретне визначення стосується створення комплексу інструментів та інституцій, що забезпечують стратегічний курс держави в промисловому розвитку.

Промислова стратегія (стратегія промислового розвитку) – комплекс стратегічних заходів для отримання конкурентних і ринкових переваг з метою сталого зростання всієї економіки держави. У багатьох випадках довгострокова стратегія розвитку включає або визначає рамки промислової політики як набір стимулюючих заходів зростання.

Інструменти промислової політики – нормативно-правові акти, закони та інші заходи в легальному правовому полі, які уряд застосовує до контрагентів промислових ринків з метою покращення їхньої конкурентоздатності й стимулювання росту ринків. Типовими прикладами таких заходів є надання податкових преференцій, регулювання митних тарифів, кредитування експорту тощо.

Інституції промислової політики – урядові та неурядові організації, місією яких є вироблення





«правил гри» учасників ринку в довгостроковій перспективі, включно з правилами взаємодії, регулювання структурних дисбалансів економіки тих чи інших секторів, протидії «ринковим провалам» тощо. У низці випадків такі організації можуть надавати бізнесу послуги, які відсутні на ринку або надто дорогі в поточних ринкових умовах: наприклад, навчання, проведення сертифікації чи атестації, спеціальні консультаційні та аналітичні роботи тощо.

Процеси розробки та керування промислової політики – процеси стратегічного планування та реалізації промислових політик і/або стратегій, які покривають повний цикл – від діагностики поточного стану, вироблення цілей та напрямів зростання, вибору відповідних інструментів та КПІ до моніторингу та реалізації.

Новітній індустріальний розвиток України (НІРУ) – Стратегія трансформації економіки країни від сировинної до технологічної шляхом побудови сучасної, диверсифікованої переробної промисловості, яку підтримала низка бізнес-об'єднань, та академічна наука в 2019–2020 рр. Детально показана в роботі «Економічне відродження через індустріальний розвиток України» [1].

4ІР (англ. 4th Industrial Revolution, 4ІR) – Четверта промислова революція. Означає перехід усіх секторів економіки, соціальної сфери, публічних послуг тощо на новий рівень, що характеризується масовим впровадження нових цифрових, нано- та біотехнологій.

Індустрія 4.0 (Industry 4.0) – аналогічна до 4ІР, але стосується саме сфери промислового виробництва.

Policy-makers – розробники промислових політик і стратегій, включно з окремими їхніми положеннями, такими як нормативно-правові акти, законопроекти, обґрунтування стратегій розвитку тощо. До цієї категорії ми відносимо широке коло осіб: законотворців – депутатів парламенту, урядовців, представників регіональних органів влади та місцевого самоврядування, бізнес-асоціацій та інших професійних об'єднань, спеціальні інституції та агенції розвитку.

В ДОКУМЕНТІ ВИКОРИСТОВУЮТЬСЯ НАСТУПНІ СКОРОЧЕННЯ:

СЄЗ – Спеціальна Економічна Зона (синонім – Вільна Економічна Зона), – територія, яка має спеціальні умови та преференції, наприклад, в сфері податкових та митних умов.

ІП – Індустріальні парки.

МСБ – малий та середній бізнес.

ISICEA – International Standard Industrial Classification of All Economic Activities, Міжнародна стандартна галузева класифікація всіх видів економічної діяльності, розроблена ООН.





1. ЩО ТАКЕ ПРОМИСЛОВА ПОЛІТИКА І ЧОМУ ВОНА ВАЖЛИВА

1.1. ПРОМИСЛОВІСТЬ ТА ЇЇ ОСОБЛИВА РОЛЬ В ЕКОНОМІЧНІЙ СИСТЕМІ КРАЇНИ

Традиційно промисловість сприймається як виробничі об'єкти для випуску товарів, що споживаються суспільством. Однак самі товари, які мають споживчу цінність і задовольняють найрізноманітніші запити людини, залишаються за межами цього сприйняття. Також окремо від товару розглядається послуга, яка насправді є його невіддільною частиною. Наприклад, послуга з перевезення пасажирів була б неможливою без транспортного засобу як індустріального товару, що здійснює перевезення. А послуга з перевезення промислових вантажів була б непотрібною, якби їх попередньо не виробили. У світі використовується розроблена ООН міжнародна стандартна галузева класифікація всіх видів економічної діяльності – ISIC/CEA. Згідно з цією класифікацією,

промисловість поділяється на дві категорії: (1) добувну промисловість, яка видобуває різноманітні природні ресурси, і (2) переробну промисловість, яка переробляє ці ресурси в товари кінцевого споживання. Добувна та переробна промисловості своєю чергою діляться на сектори і підсектори за товарними групами продукції.

Україна має власну національну класифікацію видів економічної діяльності (у т. ч. промисловості), яка повторює вищенаведену міжнародну класифікацію.

Платформа «Industry4Ukraine» фокусується на переробній промисловості [2], оскільки саме вона має унікальну здатність пов'язувати різні види діяльності в процес формування доданої вартості всередині країни.

Завдяки різноманітності технологічних процесів, які використовує переробна промисловість, здійснюється поглиблена переробка сировини, і додана вартість



товару на виході значно зростає порівняно з вартістю сировини на вході. Сума цих доданих вартостей формує валовий внутрішній продукт країни, і що більшими

вони стають, то більше розгортається вся національна економіка й зростає добробут її громадян.



ЩО ЗНАЧИТЬ ПЕРЕРобКА? ГАЛУЗЕВІ ПРИКЛАДИ

Наприклад, вартість одного кубічного метра деревини становить 26 дол. США, з них додана вартість – 16 дол. США. Інші 10 дол. США – це матеріальні витрати, пов'язані із заготівлею деревини. Виробництво з цього обсягу деревини луценого шпону, що є напівфабрикатом для фанери, створює лише 29 дол. США доданої вартості. А виробництво кінцевого продукту, фанери, забезпечує 108 дол. США доданої вартості в розрахунку на один кубічний метр фанерної сировини (рис. 1). Тобто виробництво фанери приносить майже в сім разів більше доданої вартості, ніж просто реалізація деревини.

Подібну динаміку створення доданої вартості демонструє процес глибокої переробки зерна пшениці, де додана вартість на 1 тунну цієї сировини зростає з 50 дол. США в зерні до 300 дол. США в сиропях та клейковині [2].

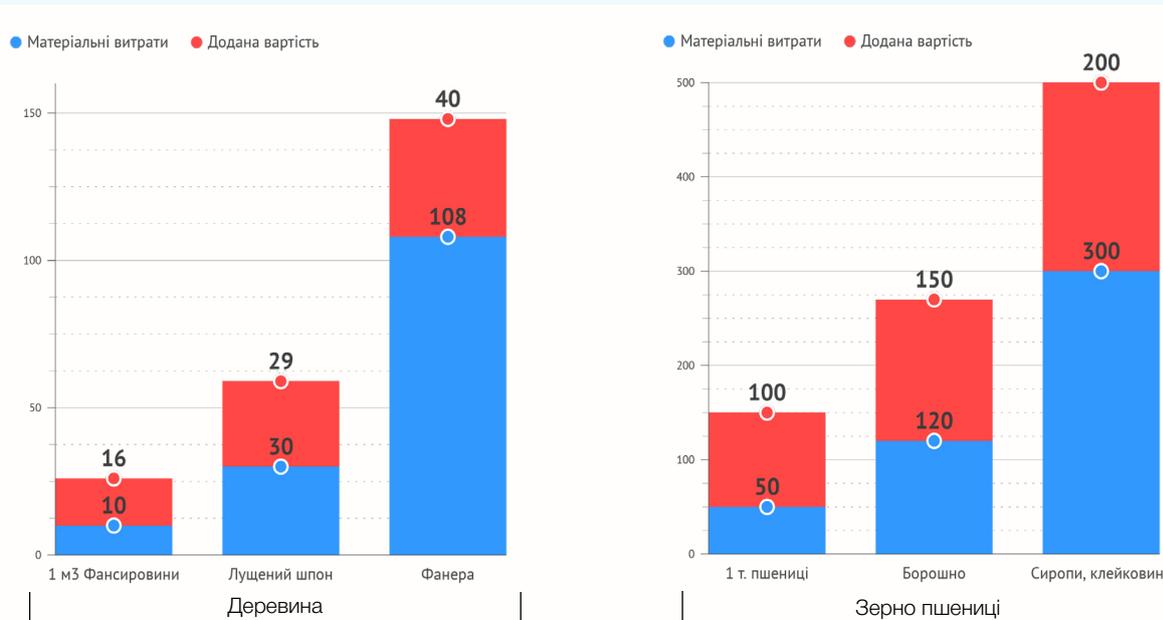


Рис. 1. Формування доданої вартості в процесі переробки 1 м³ деревини та 1 т зерна пшениці, дол. США





Якщо переробні потужності країни слабкі або взагалі відсутні, її економіка фрагментується, потенціал марнується і використовується зовнішнім сектором (іншими країнами) з розвинутою переробкою. Тому історично країни, які мають розвинуту переробну промисловість, – багаті (країни Європейського Союзу, США, Канада), а ті, що спеціалізуються на експорті сировини, – бідні (африканські країни). Саме через слабкість переробної промисловості Україна є країною з низьким рівнем доходів, фактично ми потрапили в так звану «пастку бідності» [2].

Держави розвинутого світу постійно реалізують промислову політику, направлену на розвиток власних переробних потужностей і підвищення їхньої глобальної конкурентоздатності. Така політика здійснюється в різних формах і завжди має на меті утримувати технологічне лідерство. Її теперішня фаза в розвинених державах спрямована на проникнення цифрових технологій і має назву Четвертої промислової революції (4ПР) [12].

Отже, без розвинутої промислової політики неможливо здійснити трансформацію промисловості в напрямі поглиблення переробки та її технічної модернізації.

1.2. ПРОМИСЛОВА ПОЛІТИКА ТА ЇЇ МІСЦЕ СЕРЕД ІНШИХ ЕКОНОМІЧНИХ ПОЛІТИК

Особлива роль промисловості в економічному розвитку країни спонукає розвинені країни проводити розвинуту промислову політику. Під цим терміном ми розуміємо комплекс стратегічних заходів, спрямованих на

будівництво високотехнологічної і диверсифікованої переробної промисловості, що забезпечить структурні зміни всієї економіки держави. Своєю чергою структурні зміни – це процес суттєвих динамічних перетворень, які призводять до кількісних і якісних змін у галузевій структурі економіки, зокрема появи передових високопродуктивних виробництв. Вони необхідні, щоб пришвидшити економічне зростання та зростання доходів населення. Структурні зміни економіки можна розділити на два типи – міжгалузеві і внутрішньогалузеві.

Міжгалузеві структурні зміни відбуваються шляхом стимулювання перерозподілу ресурсів від низькопродуктивних до високотехнологічних видів діяльності. Вони ведуть до появи нових, продуктивніших секторів виробництва, де створюється продукція з вищою доданою вартістю (цінністю). Як приклад, поява свого часу галузей електроніки чи ракетно-космічної техніки. Сучасним прикладом може бути виробництво адитивної техніки, андроїдів, розумних систем тощо.

Внутрішньогалузеві структурні зміни відбуваються шляхом модернізації виробничих та збутових процесів і переходу виробництва до створення продукції з більш високою доданою вартістю. Один з прикладів – перехід від виробництва звичайного одягу до створення брендового одягу. Інший – виробництво автомобілів на автономних джерелах енергії, оснащених штучним інтелектом, замість традиційних автівок з двигуном внутрішнього згорання, що стало можливим завдяки появі проривних цифрових рішень.

Основним зовнішнім фактором впливу на структурні зміни є технічний прогрес. Однак він не



завжди призводить до галузевої зміни в економіці країни. Бізнес і громадяни всередині держави можуть задовольняти попит на технологічні товари завдяки імпорту з більш розвинених країн, а галузева структура всередині країни продовжує залишатися на тому самому рівні. Таким чином, стримується зростання продуктивності праці, збільшення зарплат, створення нових робочих місць та економічне зростання загалом. Глобалізація сприяє цьому явищу, закріплюючи більш вигідні позиції за розвиненими країнами.

Стимування внутрішніх структурних змін можливе через провали ринку. Як правило, ринок слабо працює там, де необхідно налагодити виробництво складної промислової продукції. Відповідно промислова політика як і всяка інша є втручанням в ринок, але таке втручання необхідне через недосконалість стихійних ринкових процесів.

У таблиці 1 наведені приклади провалів та як на них може відповідати промислова політика.

Таблиця 1. Приклади провалів та як на них може відповідати промислова політика [4]

Ринкові провали	Опис проблеми	Рішення – інструменти промислової політики
Високі бар'єри входу	Бізнес потребує значних капітальних інвестицій. Вихід на ринок коштує надто великих коштів, і певні гравці не мають можливості знайти їх.	Індустріальні парки. Банк розвитку. Програми розвитку окремих галузей.
Низький рівень прибутковості	Надто високі витрати призводять до збільшення собівартості. Висока конкуренція. Маленький ринок збуту. Залежність від держзамовлень.	Податкові та митні пільги. Вільні економічні зони. Прискорена амортизація. Програма «Національні чемпіони».
Збій координації та слабка виробнича кооперація	Реалізація нового інвестиційного проекту залежить від інших учасників ринку. Неспроможність однакових бізнесів координувати свої плани і співпрацювати. Розірвані ланцюги доданої вартості.	Будівництво інфраструктури. Кластери. Індустріальні парки.
Недоступність фінансування	Банки не кредитують капітальні інвестиції. Дороге кредитування. Відсутність спеціальних кредитних програм. Вимоги гарантій для контрактів.	Банк розвитку. Компенсація відсотків по кредиту. Державні гарантії. Експортно-кредитне агентство.
Неповнота доступної інформації	Відсутність інформації про стан внутрішнього ринку та можливості для іноземних інвестицій. Відсутність інформації про особливості ринків інших країн.	Агентство із залучення інвестицій. Маркетинг на міжнародному рівні. Торгові місії. Торгові представництва.





НОВІТНІЙ ІНДУСТРІАЛЬНИЙ РОЗВИТОК УКРАЇНИ (НІРУ)

Стратегія НІРУ представлена в книзі «Економічне відродження через індустріальний розвиток України» від групи авторів під керівництвом директора ДП «Укрпромзовнішекспертиза» В. Власюка. Робота над книгою тривала дев'ять місяців. Вона містить детальний опис стану економіки України, глибокий аналіз причин деіндустріалізації, обґрунтування напрямів НІРУ, його ресурсного забезпечення, 10 ключових політик підтримки й цільових показників зростання, а також список пріоритетних заходів.

Книга розповідає суспільству, яким чином здійснити в Україні новітній індустріальний розвиток. Він полягає в концентрації зусиль на побудові сучасної високотехнологічної переробної промисловості, яка забезпечить структурну трансформацію всієї економіки країни.

Ця робота є першою фундаментальною спробою об'єднати економічну візію розвитку України до 2030 року з фокусом на переробній промисловості та високотехнологічних сегментах. Аналітичний центр «Industry4Ukraine» визначає НІРУ як головну стратегію, на якій можна розвивати справжню Індустрію 4.0. Рекомендуємо всім policy-makers промислового та хайтек-розвитку.



В. Власюк, директор
ДП «Укрпромзовнішекспертиза»

СКАЧАТИ КНИГУ

Цілісність та повноту інструментів впливу, ефективність їхньої роботи, а також появу необхідних інституцій, які формують сприятливе середовище й удосконалюють інструменти, покликана забезпечити розвинута промислова політика держави. Кінцевими

результатами дії промислової політики є створення нових виробничих потужностей, розширення наявних, розвиток нових галузей економіки, підвищення продуктивності праці та збільшення потенціалу експорту завдяки новим товарам і послугам.



У межах завдань промислової політики можна виділити три ключові, пов'язані між собою промислові стратегії:

- 1) промислова диверсифікація, спрямована на створення нових галузей;
- 2) стратегія промислового розширення і модернізації, спрямована на розширення і/або модернізацію виробничих потужностей і виробленої продукції;
- 3) стратегія поглиблення промисловості, спрямована на створення вертикальних зв'язків (ланцюжків створення цінно-

сті) всередині однієї галузі чи окремого бізнесу.

Відповідно до цих основних стратегій уряд має розуміти, які галузі він хоче посилити, які стимулювати і в яких поглибити внутрішню інтеграцію чи допомогти стати частиною глобальних ланцюжків цінності.

Важливо розуміти межі та зони впливу промислової політики. UNIDO рекомендує проводити ці межі за зонами відповідальності та рівнями стратегій (рис. 2) [3].

ЗАГАЛЬНОЕКОНОМІЧНА ДОВГОСТРОКОВА СТРАТЕГІЯ



Рис. 2. Межі промислової політики





З цього фреймворку випливає, що існують три основні групи інструментів:

1. Інструменти та інституції, які забезпечують макроекономічні фактори: наприклад, облікова ставка Національного банку України (інструмент), сам Національний банк України (інституція).

2. Інструменти та інституції, які застосовуються в галузі промислової політики, але відповідальність за які несуть інші стратегії та політики (фінанси, інфраструктура тощо). Наприклад, індустриальні парки є предметом промислової політики, але підведення електропостачання та дорожня інфраструктура може регулюватися інструментами, що виробляються в межах політики інфраструктури. Крім того, застосування податкових преференцій в індустриальних парках, чи фінансування їх інфраструктури державними коштами, лежить

в зоні повноважень фіскальної політики і державних фінансів (Міністерство фінансів, Державна фіскальна служба).

3. Інструменти та інституції, які належать винятково до сфери промислової політики. Перелік налічує десятки інструментів та інституцій: індустриальні парки, спеціальні економічні зони, експертно-кредитні агентства, кластери та технопарки, інститути галузевого розвитку та центри Індустрії 4.0 тощо.

Зазначений фреймворк – просто приклад для розмежування. Можна озвучити ще цілий перелік спеціалізованих політик, таких як технічна, експортна, інвестиційна, транспортна, енергетична, які безпосередньо впливають на промисловість і тому розглядаються як частина заходів промислової стратегії. Їхня імплементація залежить від тісної координації міністерств і загалом від лідер-



ДОВІДКА ПРО UNIDO

UNIDO – Організація Об'єднаних націй з промислового розвитку, з 1966 року займається аналітикою та консультуванням країн у цій сфері. UNIDO використовує послуги більше ніж 2 400 професійних експертів по всьому світові, аналізує розвиток різних країн і має найбільші напрацювання та конкретні інструменти, методики та технології оцінювання у сфері стратегічного планування та розвитку промислових політик. Матеріали UNIDO широко використовуються в цій роботі.





ства та чіткого курсу уряду країни на промисловий розвиток.

У центрі цього керівництва є третя категорія, і в ній ми фокусуємося на інструментах. Інституції промислової політики представимо в наступній роботі Аналітичного центру «Industry4Ukraine».

Фокус на інструментах необхідний тому, що в Україні існує значний дисбаланс як у медійному просторі, так і професійних дискусіях: надто багато уваги приділяється загальним макроекономічним чинникам без прив'язки до завдань структурного розвитку економіки. Відповідно зовсім мало – інструментам та інституціям конкретної політики нижчого рівня, у нашому випадку – промислової. Як ми побачимо далі, попри очевидну залежність від макроекономічних чинників, багато інструментів промислової політики є достатньо автономними. Річ тільки в тому, наскільки вони розвинуті в державі. І саме це свідчить про ефективність промислової політики.

1.3. ІНСТРУМЕНТИ ПРОМИСЛОВОЇ ПОЛІТИКИ

Як зазначалося вище, появу структурних змін у промисловості стримують певні ринкові провали. Регулярний аналіз поточної ситуації зазвичай показує, що заважає структурним змінам, відповідно, стає зрозуміло, які механізми втручання та інструменти необхідні, щоб їх стимулювати.

Досвід інших країн показує, що впровадження інструментів промислової політики залежить від розвитку самої держави. Залежно від цього промислової політику розділяють на такі види: початкова (early), проміжна (middle) та зріла (late) індустріальна політика.

Наведемо типові завдання для різних фаз розвитку промислової політики за класифікацією UNIDO (табл. 2) [4].



Таблиця 2. Завдання для різних фаз розвитку промислової політики за класифікацією UNIDO

	Рання промполітика	Проміжна промполітика	Розвинута промполітика
Ролі	Прискорення процесу переходу від сільського господарства до більш трудомістких видів діяльності, але порівняно простих технологій.	Заохочення підприємств освоювати нові технології, для того щоб створювати нові види продукції.	Завоювання та утримання лідерства на цільових міжнародних ринках.
Завдання	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Диверсифікація експорту від сировинних товарів до виробництва готової продукції. ▪ Стимулювання внутрішньої переробки ресурсів замість експорту сировини. ▪ Залучення іноземних інвестицій, які принесуть нові технології, знання та кваліфікацію. ▪ Розвиток нових компаній. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Виробництво продукції з більш високою доданою вартістю. ▪ Адаптація бізнесу до іноземних технологій. ▪ Інтеграція бізнесу в глобальні ланцюги доданої вартості. ▪ Створення та розвиток власних брендів. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Державна підтримка R&D (у тому числі через державні закупівлі). ▪ Венчурне фінансування інвестицій у високі технології. ▪ Розвиток вищої освіти у напрямку STEM. ▪ Реструктуризація підприємств. ▪ Перекваліфікація робітників.
Інструменти	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Кредитні програми. ▪ Стимули для іноземних інвестицій та внутрішнього бізнесу (податки, субсидії, мита), які дозволять підвищити прибутковість виробництва. ▪ Створення спеціальних економічних зон з готовою інфраструктурою. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Венчурне фінансування стартапів. ▪ Стимули та субсидії в науковій розробці й інновації. ▪ Налагодження співпраці між університетами та бізнесом. ▪ Фінансування підвищення кваліфікації робітників та якості вищої освіти. ▪ Контракти на державних закупівлях. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Державна підтримка R&D (у тому числі через державні закупівлі). ▪ Венчурне фінансування інвестицій у високі технології. ▪ Розвиток вищої освіти у напрямку STEM. ▪ Реструктуризація підприємств ▪ Перекваліфікація робітників. ▪ Національні чемпіони.





ПРИКЛАД ПІВДЕННОЇ КОРЕЇ

Період	Завдання	Інструменти
1960–1973	Розвиток експорту загалом	Мито на імпорт готової продукції, відсутність мита на імпорт обладнання, експортні субсидії та фінансування при досягненні цільових показників експорту.
1973–1980	Розвиток пріоритетних секторів економіки – металургії, суднобудування, електроніки	Ті ж самі інструменти. Додатково – політика фінансування та надання податкових пільг для пріоритетних галузей.
1980–1990	Експорт високотехнологічної продукції	Пріоритетне фінансування та стимулювання науково-технічних розробок.

Також для більш чіткої систематизації інструменти та інституції промислової політики можна об'єднати за основними напрямками [5]:

1. Ринок продукції. У минулому основним інструментом такого втручання було збільшення ставки ввізного мита, щоб збільшити вартість конкуруючих іноземних товарів та обмежити їхній доступ на ринок. У сучасному світі частіше використовують альтернативні інструменти підвищення прибутковості, такі як субсидії, податкові пільги, інвестиційні стимули, державні закупівлі.

Інституції необхідні, щоб допомогти усунути нестачу інформації. Серед таких можна виділити організації з просування експорту, організації із залучення інвес-

тицій, міжнародний маркетинг, розвиток міжбізнесових зв'язків, у тому числі створення кластерів, та інтеграція в глобальні ланцюги доданої вартості.

2. Ринок праці. Основне завдання стимулів – зниження вартості витрат, пов'язаних з пошуком, наймом та підготовкою кадрів. Основні інструменти: податкові пільги та канікули при створенні робочих місць, гранти на створення робочих місць, субсидії та гранти на підготовку й навчання персоналу. Інституції дозволяють навчати чи перекваліфікувати працівників, наприклад центри підготовки кадрів, університетські програми.

3. Ринок капіталу. Стимули, пов'язані зі зменшенням вартості





кредитування. Серед інструментів можна виділити компенсації відсоткових ставок або тіла кредитів, державні гарантії, регулювання банківського кредитування. Серед фінансових інституцій – такі організації, як банк розвитку, експортно-кредитна агенція, агенція розвитку малого бізнесу, державні венчурні фонди.

4. Ринок землі. Стимули, пов'язані зі зменшенням вартості купівлі землі, створенням інфраструктури та будівництвом нового виробництва. Серед основних інструментів можна виділити продаж землі нижче за ринкову вартість, пільгову оренду, фінансування будівництва водопо-

стачання, електромереж, автомобільних та залізничних доріг. Серед інституцій – вільні економічні зони, індустріальні парки, кластери.

5. Ринок технологій. Стимули, пов'язані зі зменшенням вартості науково-дослідної діяльності. Серед інструментів можна виділити гранти та податкові пільги на науково-дослідну діяльність, спільні програми університетів і бізнесу, передання технологій. Серед інституцій – науково-технічні парки, стартап-інкубатори, організації наукової співпраці та передання технологій.



РОЛЬ ПРОМИСЛОВИХ ПОЛІТИК У ПРИЙНЯТТІ СОЦІАЛЬНИХ ТА ЕКОНОМІЧНИХ ВИКЛИКІВ

У численних аналітичних роботах UNIDO пояснює, що існують різні сценарії розвитку та шляхи керування життєвим циклом, які залежать від вибору країни. Історично в 1950–1960-х роках центральні уряди відігравали провідну роль у розвитку та підтримці певних галузей через використання інструментів промислової політики. У деяких випадках, як у Південно-Східній Азії, такий підхід був успішним, а в інших, як у Латинській Америці, – ні. У 1980-х роках світ сколихнула зміна парадигм і поява концепції вільного ринку, або «laissez-faire» (від французької – «дозвольте», тобто «дозвольте їм (ринковим силам) працювати, як заманеться, усе відрегулюється само собою»). Розвинуті країни сформували позицію, згідно з якою уряди країн, що розвиваються, мали прискорити процеси дерегуляції та зменшити втручання в роботу ринків. Вільні, дерегульовані та конкурентні ринки самі знайдуть свій шлях до багатства та процвітання економіки.

Проте перші два десятиліття XXI століття довели хибність шляху «laissez-faire». На практиці припущення, що «ринки самі себе відрегулюють», показало тільки те, що сировинні країни, які технологічно відстають, змогли конкурувати лише у своїй сфері відставання – тобто





на сировинних ринках та в сировинному розподілі праці, з найнижчою доданою вартістю.

Ускладнення загальноекономічної ситуації у світі останніми роками (торгові війни, технологічні новації, періодичні кризи тощо) яскраво довели, що слабкі країни, які не мають розвинутих промислових політик, не здатні впоратися з викликами економічного зростання. Вони стають ще біднішими, як і прогнозував Клаус Шваб, засновник Всесвітнього економічного форуму, та концепції 4ПР. Україна – дуже яскравий, навіть класичний приклад цієї тези. Саме тому промислові політики, які свідомо та цілеспрямовано розв'язують низку складних завдань, знову стають одним з основних інструментів економічного розвитку. UNIDO констатує, що це – головний фактор успіху країн зі швидким розвитком, як розвинутих, так і тих, що розвиваються [3].





ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ

Варто розмежовувати терміни «промислова стратегія» та «промислова політика». Політика разом зі своїми інструментами та інституціями обслуговує довгострокову стратегію та її цілі [11]. Генрі Мінцберг, класик стратегічного планування, говорив, що **стратегії не завжди бувають формалізованими, але це не означає, що їх не існує в природі.**

Отже, і якщо ми шукаємо в Україні ознаки наших промислових стратегій та політик, першим пунктом звірки є прояснення державного курсу на переробну промисловість та її середньо-високотехнологічні сектори. В розвинутих країнах, саме ці сектори відповідальні за лівову частку експорту, створюють найбільше робочих місць, вони генерують найбільший попит на інновації та мають найбільший маржинальний дохід в порівнянні з іншими секторами економіки. Відповідно, їх сміливо можна назвати **рушіями національного економічного розвитку** й, очевидно, відповідальне керівництво економікою країни мало б приділяти їм найбільшу увагу.

Наступним пунктом перевірки має бути забезпеченість стратегії дієвими механізмами та інструментами реалізації. Адже, очевидно, що можна мати стратегію як декларований курс, як вектор розвитку, але не мати при цьому ніяких дієвих механізмів та інструментів їх реалізації, – і які можуть нейтралізувати ринкові провали.

І це вже сфера промислової політики. В розділі 1 ми вияснили також, що встановити межі промислової політики досить складно саме через найбільшу ступінь її взаємопроникнення та взаємозв'язків, як по вертикалі (від макроекономіки – до галузевих

політик), так і по горизонталі (як перетинів з іншими функціональними політиками).

Ще один важливий висновок цього розділу – це про можливість само-регульованої нейтралізації ринкових провалів. Аналітика UNIDO ясно говорить, що підходи «laissez-faire» не працюють в 21-му столітті. Ринкові сили не здатні відрегулювати структурні деформації! Системно та швидко це роблять регуляторні механізми, які застосовує держава. Саме тому, всі країни світу, які показують кращі результати економічного та промислового розвитку, застосовують розвинуті промислові стратегії та політики. Таким чином, якщо в країні існує промислова політика та стратегія, якщо вони здійснюються в довгостроковому періоді системно, послідовно та якісно, – очевидно, це має прямий вплив на стан показників промисловості та економіки в цілому.

Не зважаючи на окремі розробки експертних спільнот [2], формалізованої стратегії та політики національного рівня в Україні немає. Але слідуючи Г. Мінцбергу, можливо вони існують або були раніше в неформальному вигляді? Можливо, ці механізми та інструменти є в Україні і варто просто перевірити рівень їх розвитку та ефективності, й далі просто формалізувати речі на рівні державних стратегій та політик?

Повна ясність у відповідях на ці запитання необхідна для визначення екзистенційного питання – **чи Україна розвивається в напрямі сировинної економіки, що забезпечує інші країнами людськими ресурсами та сировиною, чи ми все-ж здатні створити новітню індустріальну економіку, рушієм якої є високотехнологічні промислові сектори?** Давайте розберемось в цих питаннях поточного стану.



2. СТАН ПРОМИСЛОВОЇ ПОЛІТИКИ В УКРАЇНІ

На момент виходу цього документу (листопад 2020 року) формалізованої й загальноприйнятої державної промислової політики чи стратегії промислового розвитку в Україні не існує. Є кілька неофіційних і/або незатверджених стратегій, до яких певною мірою тяжіють стейкхолдери промислового розвитку, але їхній розгляд виходить за межі цього керівництва. Водночас сам факт відсутності подібних політик з 2014 року й раніше є значущим й одним з головних чинників стримування необхідних змін у промисловості та економіці країни. Для більш повного розуміння нашого стану важливо розглянути рейтинги промислового розвитку та їхню динаміку у світі, проаналізувати спроби та зміни за попередні періоди й поглянути, де зараз сусідні країни.

2.1. ПОЗИЦІЇ УКРАЇНИ В МІЖНАРОДНИХ РЕЙТИНГАХ У СФЕРІ ПРОМИСЛОВОГО РОЗВИТКУ

Рейтингування, як порівняльна оцінка стану країн на міжнарод-

ній арені – це своєрідна мітка країни, що формує її сприйняття зовнішнім світом. Воно надає оцінку результативності обраної моделі економічного розвитку та надає орієнтири для розробників політики щодо напрямів її покращання. Серед широкого спектру міжнародних рейтингів та індексів для оцінки розвитку країн з різних позицій для оцінки результативності промислового розвитку існує обмежене коло ін-

Хоча Україна показала певний прогрес по ряду складових загальноекономічних рейтингів протягом 2014-19 рр., зокрема покращення легкості ведення бізнесу з 96 до 71 місця та індексу економічних свобод з 162 до 147 місця, однак ці покращення не призвели ані до зростання економіки країни, ані добробуту населення – за доходом на душу населення Україна залишається найбіднішою країною Європи, й розрив по цьому показнику від наших європейських сусідів не скорочується, а зростає!





дексів. Серед них індекс промислової конкурентоспроможності UNIDO (англ. Competitive Industrial Performance index, скорочено CIP), індекс готовності до Четвертої промислової революції Всесвітнього економічного форуму (WEF), тощо.

Натомість UNIDO доводить, що існує тісний причинно-наслідковий зв'язок між бідністю та рівнем

розвитку переробної промисловості [3]. Отже, варто критично поглянути на позиції України та її сусідів за складовими ІПК. За ІПК звіт UNIDO від 2020 року позиціонує Україну на 69 місці серед 152 країн світу проти 53 місця у 2010 (табл. 3) [5].

Таблиця 3. Позиції України та її сусідів за складовими ІПК за UNIDO

КРАЇНА	2018	2016	2015	2014	2013	2010
 Польща	22	23	23	23	24	25
 Словаччина	26	24	24	26	26	27
 Угорщина	27	23	26	27	28	29
 Туреччина	30	29	29	30	30	30
 Румунія	31	37	36	36	36	46
 Білорусь	47	47	49	41	42	40
 Україна	69	64	64	57	56	53
Кількість країн у рейтингу	152	150	150	144	144	135

Джерела: UNIDO, The Competitive Industrial Performance Report 2012/2013, Vienna, 2013, с. 9.

UNIDO, The Competitive Industrial Performance Report 2016, vol. I, Vienna, 2017, с. 24.

UNIDO, Competitive Industrial Performance Report, Edition 2020, Vienna, 2020, с. 6–7.

Промислова конкурентоспроможність визначається як здатність країн зміцнювати свою присутність на зовнішньому та внутрішньому ринках з одночасним розвитком видів діяльності з високою доданою вартістю і технологічним рівнем. Індекс ІПК оцінює три основні критерії результативності переробної промисловості (див. структуру ІПК):

- спроможність виробляти та експортувати продукцію переробної промисловості;
- технологічну складність продукції та експорту, якість експорту;
- вплив переробної промисловості країни на світове виробництво та торгівлю.



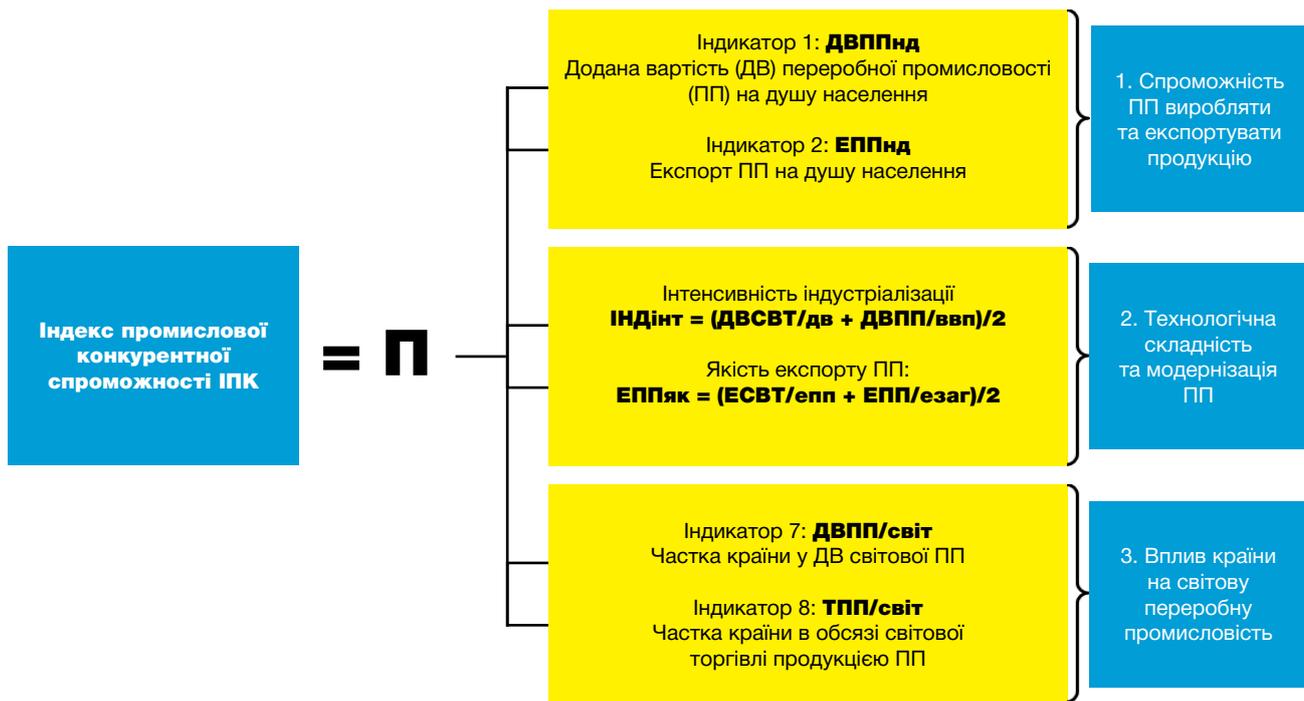


Рис. 3. Індекс промислової конкурентної спроможності ІПК

Довідково: Агрегатний індекс ІПК вираховується як зважене середнє геометричне значення шести показників: ДВППнд, ЕППнд, ІНДінт, ЕППяк, ДВПП/світ та ТПП/світ. Кожний показник зважується за шкалою від 0 до 1².

У глобалізованій економіці здатність економіки виробляти готову продукцію повинна супроводжуватися зростанням експорту промислової продукції. Переробні галузі, не здатні інтегруватися у глобальні ланцюги створення вартості, не матимуть високої конкурентоспроможності. Висока частка середньо- та високотехнологічної продукції у доданій вартості переробної промисловості характеризує інтенсивність індустріалізації з високим рівнем продуктивності, інновацій та технічного прогресу. Успішні структурні зміни спричиняють перехід від низькотехнологічних, трудомістких видів діяльності до більш високотехнологічних і супрово-

джуються підвищення кваліфікації працюючих.

І чим вище вплив країни на світову торгівлю, тим вище її здатність отримувати вигоду від домінування на певних ринках, ефекту масштабу. Ці переваги можуть включати зменшення долі інвестицій в інфраструктуру, в науково-технічні розробки при значних витратах в абсолютному вимірюванні та більшу силу переговорів у торгових угодах.

Таблиця 4 свідчить, що за загальним індексом ІПК Україна погіршила свої позиції з 2010 по 2018 рік на 16 пунктів на противагу нашим сусідам з країн Східної Європи.

Найбільше вражає різниця за показниками частки середньо та високотехнологічних секторів в обсягах доданої вартості та експорту та, відповідно за інтенсивністю індустріалізації та якістю експорту.

² ЮНІДО. Звіт про промисловий розвиток – 2016. Роль технологій і інновацій у комплексному та сталому промислому розвитку. Основні положення звіту російською мовою. – с. 67–68.



Таблиця 4. Рейтинги України та окремих країн Європи за складовими ІПК у 2018 році

Складові ІПК / Країни	Польща	Словаччина	Угорщина	Туреччина	Румунія	Білорусь	Україна
ІПК: рейтинг у 2018 р.	22	26	27	29	31	47	69
1. Спроможність виробляти та експортувати продукцію переробної промисловості (ПП)							
Додана вартість ПП на душу населення (ДВПП/дн)	36	28	32	45	43	53	111
Експорт ПП на душу населення (ЕПП/дн)	31	10	16	56	41	47	74
2. Технологічна складність промислової продукції та модернізація							
Частка доданої вартості ПП у ВВП (ДВПП/ввп)	27	11	15	32	19	10	68
Частка середньо і високо-технологічної продукції у ДВ ПП ДВСВТ/дв	23	13	6	50	20	33	62
Інтенсивність індустріалізації (ІНДїнт)	48	12	9	36	15	16	65
Частка експорту ПП у заг. обсязі експорту (ЕПП/езаг)	29	8	19	35	23	48	75
Частка середньо і високо-технологічного експорту в експорті ПП (ЕСВТ/ЕПП)	42	11	8	57	26	37	74
Якість експорту (ЕППяк)	29	7	6	44	18	50	66
3. Вплив країни на світову переробну промисловість							
Частка країни у ДВ світової ПП (ДВПП/світ)	21	52	48	14	37	62	64
Частка країни у світовому експорті ПП (ЕПП/світ)	16	33	30	26	34	50	45
Довідково:							
ВВП на душу нас., дол. США, пост. ціни 2015 р.	14304	17832	14171	11903	10644	6150	2232
Додана вартість ПП на душу насел. ДВПП/дн, дол. США, пост. ціни 2015 р.	2704	3963	2942	2032	2145	1384	277
Експорт переробної пром. на душу нас. (ЕПП/дн), поточні ціни, дол. США	6170	16354	11734	1802	3711	3028	464

Джерело: UNIDO, Competitive Industrial Performance Report 2020, Vienna 2020, с. 34, 132, 228, 254, 284, 288.



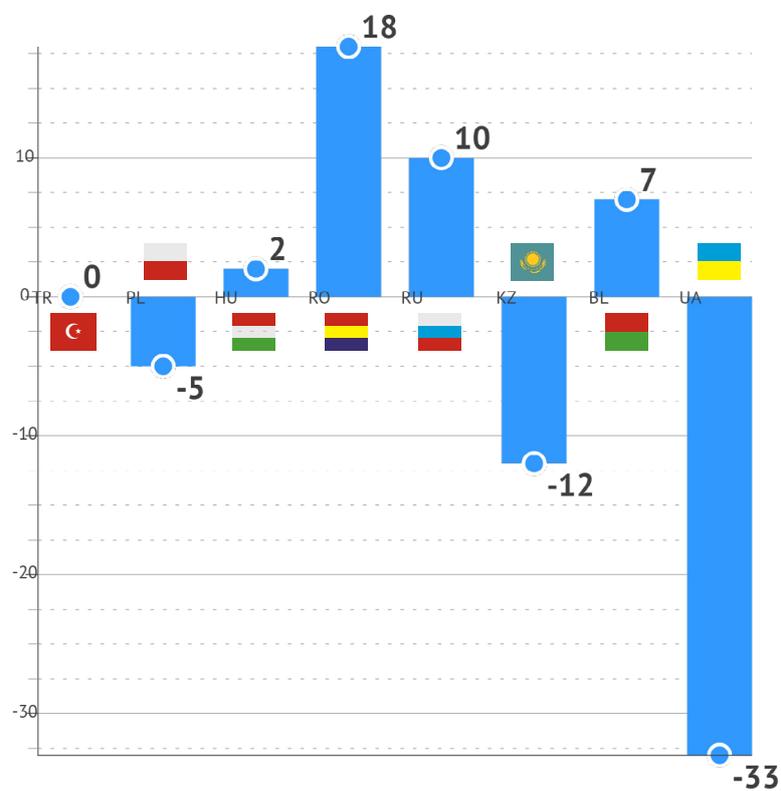


Рис. 4. Динаміка змін частки середньо- та високотех. секторів 2014/2018 в рейтингах UNIDO

Інша інституція, Всесвітній економічний форум (WEF) у рейтингу готовності до 4ПР відносить Україну до групи незрілих країн з високими ризиками, відводячи

їй 67 місце серед 100 країн світу в категорії «рушії промислового розвитку».



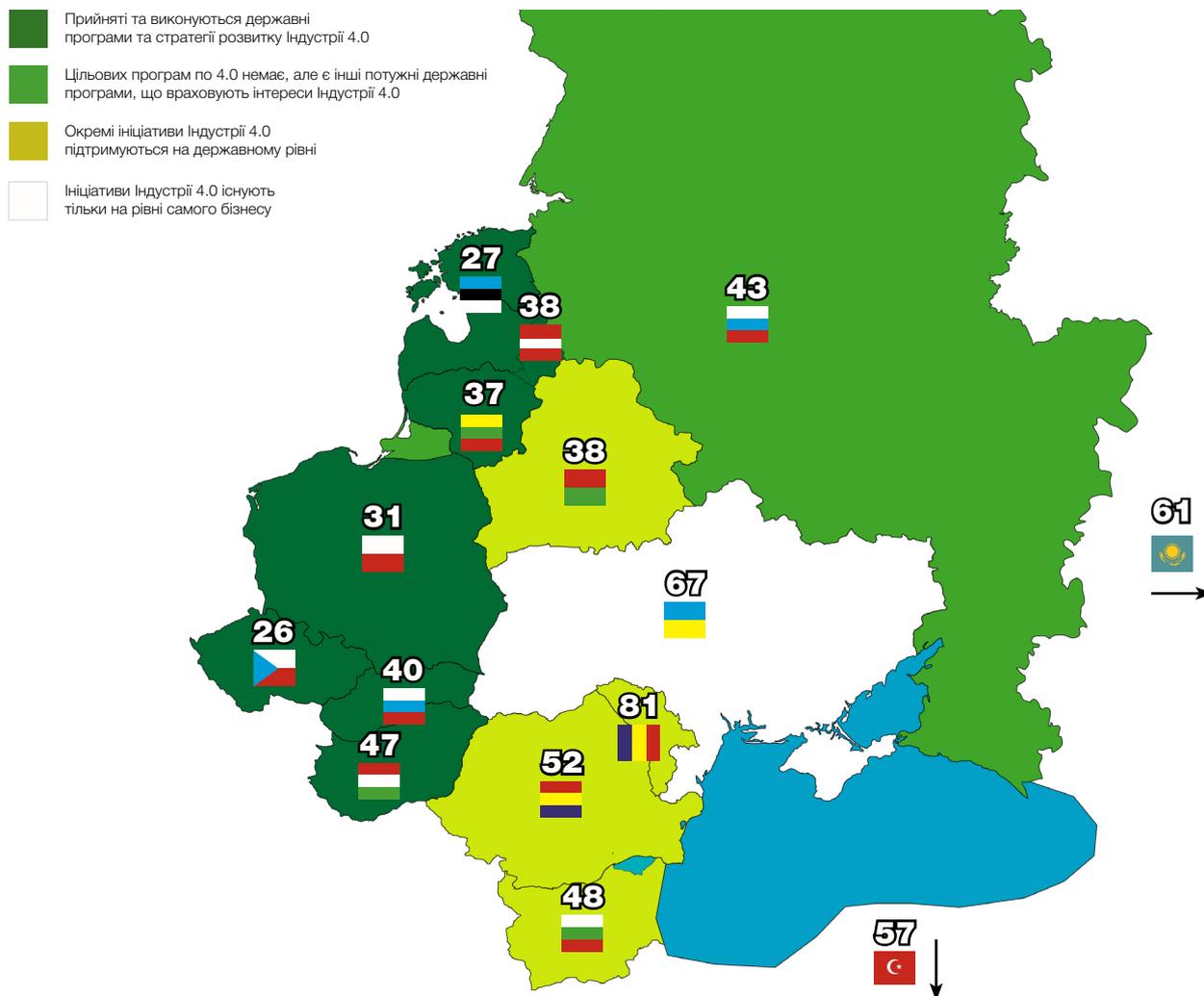


Рис. 5. Позиції України за рівнем готовності до 4ПР

Цей індекс складається з різних підіндексів, і серед них найгіршим є «інституційний фреймворк» – 94 позиція. Іншими словами, мова йде про те саме – **інституційну (не) спроможність наших урядів продукувати необхідні зміни**. Звіт деталізує окремі показники в цьому рейтингу (серед 100 країн світу):

- 99 – регуляторна ефективність як **здатність уряду сприяти та стимулювати проникнення технологій у промисловість**;
- 91 – майбутня орієнтація уряду;

- 90 – верховенство права;
- 89 – корупція.

Категорія «Технології та інновації» також має низькі показники:

- 98 – покриття мобільної мережі LTE;
- 95 – інвестиції та трансфер технологій;
- 92 – вплив ІКТ на нові сервіси та продукти;
- 87 – стан кластерного розвитку.

Непоганими є лише такі показники, як зайнятість кваліфікованих працівників, якість освіти та нау-



ки, доступність інженерів і наукових працівників, а також гендерна рівність.

Ці показники та рейтинги добре пояснюють, чому наша країна виглядає як сировинна в очах усього світу, і вказують на одну з головних причин – низьку інституційну спроможність уряду й країни загалом.

Як ми вже знаємо, наслідком цієї слабкої спроможності і є відсутність ефективної промислової політики.

Проте якщо необхідність ефективних інструментів є настільки очевидною, то невже в нас не було жодних спроб впровадження інструментів промислових політик? Невже немає успішних історій? Не зовсім так. Історія впровадження промислових реформ в Україні має білі сторінки, хоча чорних більше. Пропонуємо розібратися, як це було.

2.2. ІСТОРИЧНИЙ АНАЛІЗ ЗАСТОСУВАННЯ ІНСТРУМЕНТІВ ПРОМИСЛОВОГО РОЗВИТКУ

Промислова політика та інструменти розвитку історично характеризуються відсутністю комплексного системного підходу, різною спрямованістю та хаотичністю. Зазвичай кожен інструмент розглядався через призму «яка політична сила матиме з цього зиск» і руйнувався з приходом до влади нової політичної команди. Оскільки влада та політичні сили змінювалися часто, то й інструменти існували в середньому не

більше ніж чотири роки, що замало для формування повноцінного ефекту.

Ранній період незалежності 1991–1998 роки

На першому етапі керівні еліти були сконцентровані на пошуку коштів для захоплення державних активів, відповідно, мотивації для підвищення конкурентоздатності й прибутковості ще державних чи щойно акціонованих підприємств усіх без винятку галузей не було. Навпаки, нерідко проводилася свідомо політика знецінення й банкрутства – тоді вартість мінімальна, і актив можна отримати за безцінь.

Для пошуку «швидких» грошей владні еліти звернули увагу на світовий механізм вільних економічних зон, спільних інвестицій й адаптували його під свої потреби: під гаслами відновлення економіки були імплементовані норми безконтрольного й безмитного ввезення імпортової продукції, що поставило під удар розвиток й існування діючих підприємств країни. Фактично замість створення нових технологічних підприємств з виробництва продукції з високою доданою вартістю країна отримала канали безмитного й безконтрольного ввезення сировини, продовольства, пального, товарів народного вжитку. Наприклад, незважаючи на «аграрність» держави, Україну через вільні економічні зони буквально заповнили дешеві курячі продукти із США, які в народі отримали назву «ніжки Буша». Або певний час понад 70 % імпорту пального постачалося лише через одну компанію «Лавела», яка вчасно встигла скористатися можливістю





безмитного ввезення пального. Усього було створено 11 спеціальних економічних зон: «Азов», «Донецьк», «Закарпаття», «Інтерпорт Ковель», «Курортополіс Трускавець», «Миколаїв», «Порто-франко», «Порт Крим», «Рені», «Славутич», «Яворів», а також 9 територій пріоритетного розвитку зі спеціальним режимом інвестиційної діяльності: в Автономній Республіці Крим, у Волинській, Донецькій, Закарпатській, Житомирській, Луганській та Чернігівській областях, у м. Харків та м. Шостка Сумської області. Єдиним місцем, де завдяки наданим пільгам та закону про підтримку вітчизняного автомобілебудування створився справжній технологічний кластер, було Закарпаття. Ці зони й території юридично досі діють, але більшість пільг скасовані, що робить їх існування лише номінальним.

Етап 1998–2004 років

Після проведення основної приватизації бізнес почав порушувати питання про підтримку тих чи інших галузей, які вже опинилися в його власності. Ставши вдруге Президентом України, Леонід Кучма взявся реалізовувати заходи з розвитку економіки в промисловій політиці, аграрному секторі та в малому бізнесі. Завдяки цьому на кінець його каденції припав рекордний результат реального зростання ВВП – 12,4 %.

З пільг і стимулів, запущених наприкінці 1990-х років, до нашого часу дожила лише [спрощена система оподаткування](#), яка неоднозначно вплинула на промисловість. З одного боку, багато малих підприємців змогли вийти з тіні, розпочати власний бізнес, заснувати стартапи, великі підприємства змогли скористатися

системою для мінімізації податкових платежів і виведення готівки. З іншого боку, ця система стала інструментом збуту контрабандних товарів, які масово руйнували міцність наявного промислового потенціалу й робили інвестиції малопривабливими. Об'єктивного аналізу всіх за і проти цього кроку немає. Проте неправильно перекидати вину за контрабанду лише на спрощену систему оподаткування, оскільки вона існує в першу чергу завдяки слабкій інституційній спроможності митниці, контролюючих та силових органів, а вже потім – широкому безподатковому збуту інструментами «спрощенців».

У 1999–2001 роках проведено важливий економічний експеримент, який підняв гірничо-металургійний комплекс. Він полягав у перерозподілі коштів від зменшених податків на поповнення основних фондів і модернізацію виробництв. Це дало можливість відтворити оборотний капітал і підвищити конкурентоспроможність металопродукції.

За час експерименту виробництво чавуну, сталі й прокату збільшилося на 20, 33 і 34 % відповідно. Виручка від реалізації продукції за цей час зросла більш ніж на 32 %, а прибуток від експорту збільшився в 7,3 рази, майже на 400 % піднялася рентабельність, оборотні кошти з –3,389 млрд грн збільшилися до +543,78 млн грн. Окрім того, частка бартерних операцій зменшилася на 90 % і до кінця експерименту становила всього 4,46 %. Експеримент у гірничо-металургійному комплексі істотно змінив й інвестиційну «погоду»: тільки за 2000 рік кількість капіталовкладень збільшилася на 65 % порівняно із сукупним періодом [1997–1999 років](#).



Підйом у вітчизняному гірничо-металургійному комплексі сприятливо позначився і на суміжних галузях. Почали формуватися спеціалізовані холдинги. Так, група «Донецьксталь» побудувала вертикаль у сегменті коксівного вугілля. Готова продукція і вугілля постачалися як вітчизняним металургам, так і іноземним клієнтам. «Приват» активно працював у феросплавній галузі, ставши одним з найбільших світових гравців з активами в Україні, Австралії та Африці. Група «Керамет» побудувала горизонтально інтегровану модель у сегменті вогнетривів. Експорт здійснювався в країни СНД і Польщу.

До чинників, які стимулювали промисловість у цей час, також можна віднести низькі конкурентні ціни на електрику й газ, які давали переваги для енергоємних галузей та основної хімії. Газ Україна отримувала не лише з Росії, але й країн Азії за прямими контрактами.

У державній власності залишалися ракетно-космічна галузь, авіабудування та залізниця, військово-промисловий комплекс, енергетика, інші сектори, що є також важливим елементом державної промислової політики. Констатуємо, що хоча завдяки державі підприємства «досі живі», вони, на жаль, не змогли показати успіхів на зовнішніх ринках, на відміну від державних компаній того ж Китаю. Причиною неуспіху в першу чергу може бути недостатність державних замовлень, відсутність фінансування нових розробок, відсутність активних заходів стимулювання експорту та фінансування модернізації. Це можна порівняти з недобудованим заводом, який профінансували лише на половину, а потім обурюємося, а де ж прибутки? Замість пошуку коштів на добудову решти 50 % суспільство шукає «прораба-зłodія».



КЕЙС «ПРО ДОСВІД ВПРОВАДЖЕННЯ СЕЗ НА ЗАКАРПАТТІ»

[Кейс «Про досвід впровадження СЕЗ на Закарпатті»](#) дає детальний порівняльний досвід про динаміку інвестицій та надходження в бюджет в період дії закону про СЕЗ та після його відміни. Як свідчить цей опис, Україна набагато більше втратила від відміни цього закону, ніж отримала [17].





Етап 2004–2010 років

Епоха Віктора Ющенка почалася під гаслами боротьби з олігархами, що позначилося і на промислово-податковій політиці.

Підтримку пільгами базових секторів чи регіонів вирішили замінити загальним послабленням податків для всіх. Цю концепцію реалізували в новому Податковому кодексі України, у якому залишилися лише незначні «стимули» для або малорозвинених, або відсутніх галузей і аграріїв. Стимулювальні державні видатки були закладені лише в бюджеті аграрного міністерства та на компенсацію ціни вугілля і газу. Яскравих прикладів стимулювання тих чи інших галузей у цей період не було. Продовжувалися програми, започатковані при

Леоніді Кучмі, жодні новації не запроваджувалися.

Етап 2010–2014 років

На цьому етапі промислова політика була декларативною і своєрідною. Здійснювалися спроби ухвалити системні документи й програми, проте їх не сприймали виробники й інвестори через специфічні умови роботи й імплементацію таких програм. Зокрема, справжнім ударом для виробників й експортерів стала відсутність відшкодування ПДВ при експорті. Тобто відшкодування було, але за це майже офіційно треба було заносити «відкати» готівкою до 45 %. Відповідно, експорт відразу ж став менш конкурентоздатним. Серед показових кейсів цього періоду звернемо увагу на два – «Зелений тариф» і «Птахівництво».



ЗБІЛЬШЕННЯ ЕКСПОРТНОГО МИТА НА 23 % ВИВОДИТЬ ВИРОБНИКІВ ОЛІЇ У СВІТОВІ ЛІДЕРИ

Переробка олії за час незалежності постійно падала, сягнувши показника 0,45 млн т у 1996–1997 роках, допоки у жовтні 1999 року ми не запровадили 23 % імпортне мито. У 1999–2000 роках переробка соняшника на олію відразу збільшилася на 50 % – до 1,47 млн т, а показник завантаженості потужностей олійної переробки зріс від 38 % у 1999 році до 58 % у 2000 році.

Надалі переробка щорічно невпинно зростала, у галузь приходили нові й нові інвестиції, і вже у 2017 році обсяг переробки становив 5,2 млн т. Україна вийшла на перше місце у світі за експортом цієї продукції.

Аналізуючи цей кейс, можемо сказати, що лише за допомогою одного інструмента (експортного мита), без жодних пільг, субсидій, компенсацій і держгарантій ми отримали колосальні результати світового значення.





Етап 2014–2020 років

Сучасний етап нашої історії за-
тьмарений військовими діями і,
відповідно, економічною, політич-
ною кризами зі значними обме-
женнями ресурсів та «втечею»
інвесторів. Вкотре змінювалися

погляди на розвиток промис-
ловості. Звинувачення «папер-
єдників» у корупційних схемах
та непрофесійності, люстрація
разом з домінуванням ідеології
неолібералізму призвели до лікві-
дації Міністерства промислового
розвитку України й переважання



«ЗЕЛЕНИЙ ТАРИФ», АБО ГАЛУЗЬ ВІДНОВЛЮВАНОЇ ЕНЕРГЕТИКИ

Керуючись вимогами євродиректив і світовим трендом на відновлю-
вану енергетику, для впровадження сонячних, біогазових і вітрових
електростанцій Верховна Рада України ухвалила закон про зелений
тариф, який гарантував інвесторам у відновлювану енергію довготри-
валлий викуп електроенергії за дуже високою ціною. На час ухвалення
закону такий тариф мав певне обґрунтування, а великої черги скори-
статися можливостями не було. Проте згодом, коли технології стали
дешевшими, кількість охочих збудувати свою електростанцію стала
загрозливо високою, що спровокувало енергетичну кризу відсутності
платежів у 2020 році.

Цей кейс можна наводити як антиприклад енергетичної політики, який дуже впливає на стан промисловості:

- знищує вже наявну власну енергетичну промисловість, забираючи ринок собі;
- не стимулює створення власних виробництв такого обладнання;
- стимулює імпорт іноземної продукції;
- суттєво здорожує вартість електроенергії, що призводить до втрати конкурентності всіх інших галузей економіки, у першу чергу промисловості.



ПТАХІВНИЦТВО

У цей час Міністерство аграрної політики України запустило фінан-
сування проєкту державної компенсації інвестицій у птахівництво. У
результаті з'явилися потужні птахокомплекси з низькою собівартістю
м'яса, і Україна ввійшла до когорти світових експортерів м'яса птиці.





фокусу владного олімпу на лише макроекономічних реформах. Промислова політика як така в цей час не проводилася. Невеликим прогресом слід вважати відновлення оборонного замовлення на державних підприємствах і як результат – певне технологічне піднесення. Не запроваджена не тільки промислова політика: Україні й досі не працюють інноваційна, цифрова політики, які в першу чергу відповідають за готовність до 4ПР, під великим питанням ефективність експортної стратегії від 2017 року. Конкурентоздатність виробництв пропонувалося забезпечити низькою вартістю робочої сили, що разом з відкритим ринком ЄС стало певним стимулом для інвесторів почати розміщувати в

Україні трудомісткі виробництва з переважанням ручної праці. Державна система закупівель «Прозорро» відкрила доступ до тендерів усім учасникам, що негативно позначилося на обсягах закупівель вітчизняної продукції. Нерідко нечесні замовники виписують технічні умови таким чином, щоб гарантовано виграв учасник з дорогою імпортною продукцією.

Водночас жодного інструмента підтримки, окрім тих, що діяли раніше, – не запроваджено. Законодавство про індустриальні парки, технопарки, спеціальні економічні зони, наукові парки формально існує, але без економічного наповнення та практичної реалізації. Детальніше про це далі.



КОМУ БІЛЬШЕ ПОТРІБНЕ УКРАЇНСЬКЕ МАШИНОБУДУВАННЯ – НІМЕЦЬКИМ ЕКСПЕРТАМ ЧИ УКРАЇНСЬКОМУ УРЯДУ?

Влітку 2014 року німецька консультативна група звернулася до уряду Арсенія Яценюка зі спеціальним звітом про стан та перспективи українського машинобудування. Сектор був тоді критичним для економіки – його вклад в ВВП становив в 2012 р. 19 млрд доларів й німецькі експерти забили тривогу з приводу ризиків втрати ринків РФ та СНД.

Експерти визначили 3 сценарії розвитку:

1. Політика «невтручання»: «...ця стратегія не буде правильною відповіддю на можливість застосування Росією політично вмотивованих обмежень доступу на свої ринки».

2. Стратегія «консервації»: мова про ізоляцію окремих секторів від шоку втрати російського ринку, в тому числі через державні субсидії. Фахівці сказали, що «ми можемо зробити висновок, що стратегія консервації





може бути неадекватною з точки зору урахування ризиків, що викликані російською політикою».

3. Стратегія модернізації українського машинобудування: мова про «комплексну стратегію модернізації сектору машинобудування, що має включати в себе детальну оцінку потреби у модернізації для різних підгалузей машинобудування, розробку сукупності заходів, які відповідають цим потребам, а також бути інтегрованою в ширшу рамкову політику розвитку промисловості». В рекомендаціях тут є залучення інвестицій в капітал та технології для росту продуктивності, привабливі програми кредитування, створення привабливих умов для спільних підприємств між українськими та міжнародними компаніями, інструменти підтримки для просування українського експорту тощо. Німецькі фахівці рекомендували саме цю стратегію.

На жаль, ми сьогодні добре бачимо наслідки іншого вибору – український уряд тоді вибрав саме варіант №1 – «невтручання». Сектор машинобудування в 2014-15 рр впав в 10 раз! Сотні підприємств були назавжди закриті, сотні тисяч робочих місць втрачені – й особливо, коли ми говоримо про перспективу. Звісно, зараз легко сказати – «розпочалась війна й було не до того». Але хіба це виправдовує повне нехтування викликами в цій області профільними міністерствами? Де вони були і хто мав би відповідати за промислову політику, коли виклики були настільки очевидними?

[Звіт німецьких експертів від 2014.](#)





2.3. ПОТОЧНИЙ СТАН ІНСТРУМЕНТІВ ПІДТРИМКИ ПРОМИСЛОВОСТІ

Як сказано вище, Україна має досвід використання окремих інструментів підтримки промисловості, однак ефективність та системність їх реалізації залишаються під сумнівом.

Очевидно, що рушієм до системного використання мала бути довгострокова промислова стратегія, яка своєю чергою визначає параметри промислової політики. Якою ми хочемо бачити нашу економіку? Яке місце в ній має посідати промисловість? Якою

має бути сама промисловість і як зробити її конкурентоздатною? Відповіді на ці питання і мають бути обґрунтовані в межах подібної стратегії. І більшість з них ми вже знаходимо в роботі НІРУ [2]. Маючи ресурсні та логістичні переваги, зону вільної торгівлі з найбільшим регіональним ринком – країнами ЄС та обмежений внутрішній попит, Україна здатна відновити стале економічне зростання, працюючи на експорт. Для розвитку експорту Україні необхідно перетворитися на виробничий майданчик, привабливий для інвесторів. Одним із заходів у цьому напрямку може стати запровадження спеціальних податкових режимів, конкурентоздатних з умовами в інших країнах.



РІСТ БЕЗ РЕГУЛЮВАННЯ? ТАКЕ МОЖЛИВО, АЛЕ ЧИ НАДОВГО? (РИНОК БІОПАЛИВА)

Світовий тренд на біопаливо набрав обертів уже в середині 2000-х років і захопив Україну. Підприємці виявили, що при додаванні до дизелю чи бензину понад 30 % біоетанолу або біодизелю продукт уже не буде підпадати під акцизні коди УКТЗЕД і, відповідно, не обкладатиметься акцизом! Так на українському ринку з'явився попит на біоетанол і біодизель. У період з 2004 по 2012 роки в Україні з'явилося понад 80 виробництв біодизелю та 14 заводів з виробництва біоетанолу, який Україна вже експортує. Довгий час законодавці і Міністерство фінансів України не знали про існування біозаводів і що вони виробляють, а коли дізналися, то вирішили швидко области акцизами, що й сталося у 2012 (біодизель) і 2014 (біоетанол) роках.

Які це мало наслідки? Повний текст [за посиланням](#).





Щоб стати привабливою для інвесторів, у першу чергу іноземних, Україна має створити для них умови, не гірші, ніж в країнах, з якими вона конкурує за притік інвестицій. Насамперед ідеться про умови функціонування спеціальних економічних зон та індустріальних парків, зокрема їхнього різновиду, орієнтованого на експорт, та запровадження інструментів за прикладом режиму вільної митної зони: звільнення від ввізного мита і ПДВ, податкові преференції, мінімальні вимоги до ліцензування діяльності, відсутність обмежень на репатріацію прибутку тощо.

Окрема варто торкнутися історії створення індустріальних парків.

У 2013 році в Україні ініційовано створення понад 30 індустріальних парків. Зараз формально діють 43, однак режим їхнього функціонування не передбачає для учасників якихось істотних пільг та преференцій. Як наслідок, суть цього інструмента досі не розкрилася. При цьому кілька років тому робилися невдалі законодавчі спроби впровадити вагомі стимули для підприємств-учасників індустріальних парків, які передбачали б звільнення від податку на прибуток на перші роки, звільнення від ввізного мита на обладнання й устаткування, розстрочення сплати ПДВ, податкові пільги від місцевої влади тощо. Ці зміни до основного закону так і не ухвалили, що не дозволяє



ЯК ВІДСТРОЧКА ЗІ СПЛАТИ АКЦИЗІВ НА ТОВАР У ГОРІЛЧАНІЙ ГАЛУЗІ ВІВЕЛА УКРАЇНСЬКИХ ВИРОБНИКІВ У СВІТОВІ ЛІДЕРИ

Горілчана галузь ніколи не мала жодних преференцій, пільг і дотацій, водночас вона стала чи не єдиним сектором виробництва, готова продукція якого у 2005–2008 роках була представлена на полицях супермаркетів майже всього світу. За обсягами виробництва цього продукту у 2008 році Україна вийшла на перше місце у світі, а чотири українські компанії потрапили до десятки топових світових виробників. Окрім відсутності пільг, галузь мала обтяження у вигляді держмонополії на виробництво спирту, через що спирт постачався за завищеною ціною, а також високі акцизи й податок з обороту. Виникає слушне питання, як же галузі вдалося зробити такий прорив? Відповідь, на диво, проста: законодавці застосували всього-на-всього один інструмент – 90-денну відстрочку зі сплати акцизу, що дала виробникам значно більшу гнучкість у використанні оборотних коштів.

Детальніше за [посиланням](#).





говорити про повноцінне функціонування індустріальних парків у тому ж сенсі, у якому вони діють в інших країнах фокус-групи. Фінансові інструменти стимулювання розвитку промисловості в Україні існують, однак через обмежений бюджет або вузьку галузеву спрямованість вони не дають українським підприємствам ті вигоди, які отримують промисловці в сусідніх країнах. Наразі можна виділити тільки дві програми, які реально працюють:

1. Програма підтримки галузі АПК (компенсація відсотків за кредитами для сільськогосподарських підприємств, які мають щорічний оборот до 20 млн грн; компенсація відсотків за кредитами, залученими на розвиток тваринництва, у тому числі «нішеві» напрями – вівчарство, козівництво, бджільництво, звірівництво та інші; компенсація відсотків за кредитами, залученими під купівлю земель сільськогосподарського призначення).

2. Програма часткової компенсації вартості сільськогосподарської техніки та обладнання вітчизняного виробництва.

Уряд запровадив програму кредитування малого й середнього бізнесу «5–7–9 %», але її дієвість та ефективність багато промисловців ставлять під сумнів. Що стосується зовнішньої торгівлі, то до цього часу не запроваджено дієвої інфраструктури підтримки експортерів. Навіть уже створені інституції (Експортно-кредитне агентство, Експортно-імпортний банк, економічні відділи при посольствах) з різних причин не виконують притаманні їм функції, такі як забезпечення експортного фінансування, кредитування чи надання державних гарантій.

2.4. БЕНЧМАРКИНГОВИЙ АНАЛІЗ: ВИКОРИСТАННЯ ПРОМИСЛОВОЇ ПОЛІТИКИ ТА ІІ ІНСТРУМЕНТІВ У СУСІДНІХ КРАЇНАХ

В усіх країнах з високим рівнем добробуту громадян держава реалізує стратегічно продуману політику підтримки промисловості. Найбільш інтенсивну підтримку промисловий сектор отримував на етапі його становлення та, відповідно, неготовності до зовнішньої конкуренції. Після того, як «галузі, що зароджуються» набиралися сил для конкурентного змагання, форми їхньої підтримки змінювалися з протекціоністських на експансивні. Сама ж політика стимулювання індустріального виробництва залишалася безперервною.

Форми державної промислової політики відрізняються залежно від країни, але концептуально вони схожі і полягають у наданні прямих безповоротних субсидій (грантів), податкових преференцій, здешевленні кредитів, різному обмеженні імпорту та технічній політиці.

Чому уряди країн це роблять? Продумана державна допомога починається з розумної аргументації її надання. У розвинених країнах субсидювання пов'язують з досягненням суспільної мети, якою, наприклад, зараз є захист довкілля і боротьба з глобальним потеплінням. Відповідно, субсидуються компанії і проекти, спрямовані на технологічну модернізацію, внаслідок якої процес виробництва чи сам індустріальний виріб стануть більш енергоощадними та дружніми до природного середовища. Показовим прикладом може бути





виробництво електромобілів чи безвідходні переробні потужності. Держави й уряди також опікуються заростанням конкурентоздатності ключових секторів економіки. Зокрема, ЄС та інші розвинуті країни фінансують багато програм розвитку, що пов'язані з технологічною та цифровою модернізацією в епоху 4ПР. У 2017 році в країнах ЄС у формі прямих державних грантів профінансовано 12 % витрат на R&D машинобудівних корпорацій на суму 35,7 млрд євро.

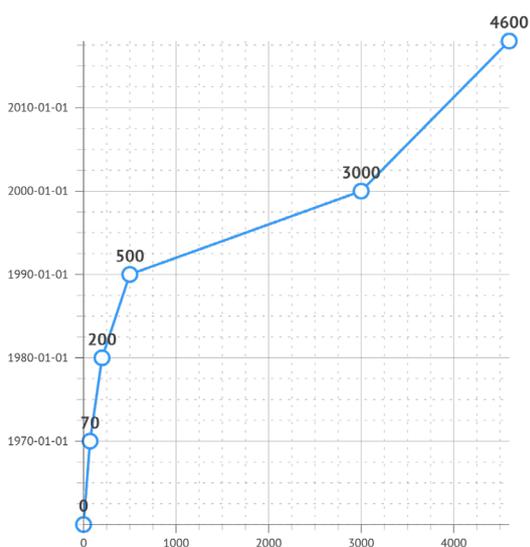
Стандартною є підтримка малого й середнього бізнесу, яка супроводжує всі основні етапи його діяльності – створення підприємства, вихід на проектну потужність, капітальну модернізацію, розробку нових зразків виробів, вихід на зовнішні ринки тощо. Ідеться як про отримання безповоротних субсидій, так і пільгове

довготермінове кредитування (за кредитною ставкою до 2 % на термін до 10 років).

Розповсюдженим аргументом надання державної допомоги є ідея вирівнювання економічного розвитку територій та підтримки депресивних регіонів. Така мотивація більше притаманна країнам, що розвиваються, і втілюється через інструменти спеціальних економічних зон. Резиденти цих зон отримують доступ до інфраструктури та податкові пільги, зокрема звільнення від податку на прибуток і/або оподаткування зарплати. Обсяги отриманих податкових пільг сумарно не повинні перевищувати обсяги інвестицій.

Ще одним аргументом для обмеження конкуренції на користь внутрішнього виробника є питання безпеки експлуатації (сумісно-

Кількість спеціальних (вільних) економічних зон у світі



Частка країн, у яких є вільні економічні зони, %

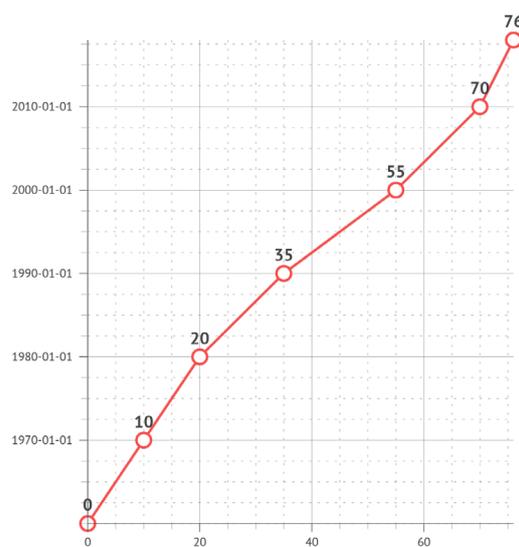


Рис. 6. Світова динаміка зростання спеціальних економічних зон за даними «The Economist»





сті виробів) промислової продукції та захисту інтересів споживача, які регулюються технічною політикою. Вона фактично оберігає внутрішній ринок від напливу неякісної дешевої імпортової продукції та створює преференції національному виробнику у внутрішніх публічних закупівлях.

Зрештою, у деяких країнах діють прямі акти на підтримку внутрішнього виробника, які обґрунтовуються метою збереження робочих місць. Вони передбачають преференції, зокрема в державних закупівлях, залежно від рівня локалізації виробництва, тобто створення ним доданої вартості всередині країни. Показовим є приклад США, де в межах Акта про відновлення та реінвестиції Америки (ARRA) від 2009 року діє законодавча норма «Купуй американське», яка зобов'язує публічні установи країни під час державних закупівель надавати перевагу продукції, що містить залежно від складності виробів від 40 до 80 % місцевої складової [3]. Окрім інструментів, спрямованих на підтримку та розвиток суто промислового сектору, існують інструменти експортної підтримки. Їх можна розглядати як частину загальної політики підтримки промислового виробництва. Вони особливо важливі в контексті глобалізації і торговельної експансії індустріально розвинених країн. Детальне порівняння наявності інструментів державної підтримки в Україні та окремих країнах наведено в роботі НІРУ [2].

У таблиці ми порівняли інструменти підтримки в Україні та сусідніх країнах з фокус-групи (табл. 5).

Набір преференцій у вказаних країнах, а також прямих пільг для промислового сектору фактично охоплює всі сфери його функціо-

нування. Порівняно з ними Україна виглядає дуже слабо, що перекреслює можливість успішної конкуренції та залучення значних прямих іноземних інвестицій у стратегічній перспективі.

З-поміж інструментів Україна застосовує лише створення індустріальних парків, режим функціонування яких не передбачає суттєвих пільг для резидентів, державне пільгове кредитування (програма «5–7–9 %» та програми кредитування АПК) та консалтингову підтримку. При цьому такі дієві інструменти, як вільні економічні зони, преференції резидентам індустріальних парків, інвестиційні стимули, локалізація при держзакупівлях та державні гарантії за кредитами, фактично не застосовуються. Водночас інші країни з групи порівняння активно використовують ці заходи вже багато років.

Аналіз інструментів підтримки експорту також свідчить про те, що в сусідніх Польщі, Туреччині, Словаччині, Румунії та Угорщині існує близько десятка продуманих інструментів підтримки експорту, які можуть використовувати фактично всі компанії незалежно від розміру.

Найбільш дієвими в цьому контексті є фінансові інструменти, зокрема спеціалізоване кредитування та страхування експортних операцій, компенсація відсотків (до 50 % відсоткової ставки) за експортними кредитами, часткова компенсація витрат на участь у виставках.

Загалом усі аналізовані країни використовують однакові інструменти фінансового та нефінансо-



Таблиця 5. Порівняння інструментів підтримки в Україні та сусідніх країнах з фокус-групи [2]

ІНСТРУМЕНТ ПРОМИСЛОВОЇ ПОЛІТИКИ	Туреччина 	Польща 	Угорщина 	Румунія 	Україна 
Податкові преференції для промислових виробництв	Звільнення від: 1) податку на прибуток; 2) ПДВ на ПЗ; 3) доходи 10 % робітн, компенсація 50 % соц. страху.	Звільнення від: 1) спецставки на прибуток в СЕЗ, 2) податку на землю та нерухомість.	Податкова знижка на податок на прибуток у випадку виплати кредиту на придбання обладнання. Податкові канікули при інвестуванні у визначені галузі та регіони країни	У СЕЗ – звільнення від сплати ПДВ та митних зборів, пресування товарів між СЕЗ без сплати ПДВ. Звільнення від податків на реінвестований прибуток у технол. обладнання, фахівців ІТ, компаній R&D (перші 10 років), прискорена амортиз. обладнання тощо.	Тільки для окремих секторів (виробництво сільсько-господарської продукції).
Стимулювання промислового хайтеку	Звільнення від: 1) ПВД на машини та обладнання; 2) мита при імпорті машин та обладнання; знижений на 10 % податок на прибуток тощо.	Інвестиційні гранти, гранти R&D, інші гранти. Зниження податків при придбанні нових технологій. Пільгові умови для центрів R&D.	Інвестиційні гранти, гранти R&D, інші гранти. Податкові канікули. Зниження податків при придбанні нових технологій. Пільгові умови для центрів R&D.		Нічого для промислових секторів. Спрощена форма (ФОП) для ІТ.
Індустріальні парки	289 промзон	51	210	88	1
Технопарки	59	27	н/д	н/д	0
СЕЗ	20	14	Регіони східної Угорщини визнані зонами пріоритетного розвитку із податковими пільгами для інвесторів	10	0

вого характеру. При цьому форма інституцій, які є суб'єктами реалізації такої підтримки, є подібною – це експортно-кредитні агентства, урядові та напівурядові агентства з підтримки експорту, експортно-імпортні банки.

В Україні вже функціонують такі інституції, однак багато в чому їхня діяльність формальна або неефективна. Наприклад, національне Експортно-кредитне агентство потребує докапіталізації щонайменше до 1 млрд грн,

а умови програм кредитування Укрексімбанку не настільки ж вигідні, як в інших країнах фокус-групи.

Підтримка експортерів в Україні фактично зводиться лише до консалтингових сервісів, які надають ЕРО та Торгово-промислова палата України. Найбільш вагомими фінансовими стимулами, такі як компенсація відсотків за кредитами, спеціалізоване кредитування експортних операцій, часткове покриття витрат на





здійснення бізнес-місій та страхування експортних контрактів, не застосовуються. Як наслідок, українські експортери від початку перебувають у нерівних умовах порівняно з іноземними конкурентами. Аналітичні дані цього бенчмаркінгового дослідження розгорнуто представлені в роботі ДП «Укпромзовнішекспертиза» «Економічне відродження через індустріальний розвиток України» (НІРУ) [2].

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ

В Україні не було і немає довгострокової промислової стратегії чи політики. Суть полягає в тому, що різні уряди по-різному розуміли й по-різному ставилися до застосування інструментів впливу. Як не суперечливо це звучить, але найбільш успішним є період другої каденції Президента України Леоніда Кучми (2000–2004 роки), який відзначився спробами, експериментами й найбільшою кількістю вдалих кейсів.

Водночас ця епоха закріпила олігархічно-клановий вплив на уряд, що нівелює саме питання про довгострокові стратегії. Для розробників промислових стратегій важливим є висновок про те, що боротьба з корупцією чи олігархічним впливом зовсім не повинна означати відмову від використання інструментів промислових політик. Очевидно, що ця боротьба має здійснюватися на інших рівнях й іншими методами паралельно із державними стимулами розвитку промисловості. Щодо стану поточних інструментів та рейтингів, то Україна значно відстає від країн-сусідів. В даний час зокрема присутні величезні асиметрії в інструментах підтримки промислового розвитку в Україні світі. Отже, у короткостроковому періоді (1–3 роки) **немає жодних підстав сподіватися на перетворення**

України в індустріальний чи технологічний хаб. Щоб це змінити, уряд має застосувати комплексний пакет інструментів та відповідні політики, які вирівняють наше конкурентне становище, у першу чергу з Польщею та Туреччиною, які є регіональними лідерами в Східній та Південній Європі.

Усі стейкхолдери повинні добре усвідомлювати, що ми давно посідаємо програвну позицію й розрив у розвитку з вказаними та подібними країнами тільки зростає. Це означає, що наші темпи реформування промисловості повинні бути набагато швидшими, ніж у 2014–2020 роках і попередніх періодах. Консолідація всіх стейкхолдерів навколо єдиних стратегії та політики промислового розвитку є ключовим фактором успіху.

Усе вищесказане досить очевидне й давно зрозуміле для промислових policy-makers.

Усе ж і в умовах численних обмежень існує питання, **які інструменти є найбільш релевантними й для яких ситуацій?** Український досвід минулих років не дає відповіді на нього. Ми бачимо, що в одних випадках інструменти спрацювали дуже добре, а в інших призводили до занепаду галузей. Це не очевидно і з аналізу країн-сусідів, адже кожна країна проходила свій шлях.

Підсумовуючи, очевидно, що наші урядовці та законодавці всіх років не зовсім розуміють природу та логіку застосування тих чи інших інструментів. Ми робимо «щось не так», але що саме? З якими чинниками пов'язані наші помилки – інституційним устроєм, браком професійних знань і досвіду, відсутністю практик розробки? Щоб відповісти на ці запитання, варто звернутися до міжнародного досвіду й системних напрацювань світових авторитетів.



3. СИСТЕМНІ ПІДХОДИ ДО РОЗРОБКИ ПРОМИСЛОВОЇ ПОЛІТИКИ. КРАЩИЙ СВІТОВИЙ ДОСВІД

Щоб керувати життєвим циклом політики – від розробки й до впровадження, потрібно задіяти комплекс елементів. Подібно як у бізнесі для керування змінами вдаються до комплексу PPT (processes, people, technologies – бізнес-процеси, люди та технології), у державних політиках існують свої три «кити» керування змінами – інституції, інструменти та процеси розробки промислової політики.

Більшість інформації про згадані елементи в цьому розділі ґрунтується на роботах UNIDO, окремі кейси та приклади стосуються українського досвіду. У цій роботі ми фокусуємося на інструментах.

Про інституції й процеси розкажемо дуже коротко, а детальніше розкриємо їх у наступних тематичних випусках від Аналітичного центру «Industry4Ukraine».

3.1. ПРОЦЕСИ РОЗРОБКИ ПРОМИСЛОВИХ ПОЛІТИК

У процесі розробки промислової політики UNIDO рекомендує три послідовні кроки – встановлення лідерства, побудову консенсусу та ефективний процес розробки (рис.). Цілісність цих кроків забезпечує позитивний результат.

Лідерська довгострокова візія – це те, що має об'єднувати різні міністерства й навіть уряди, які можуть часто змінюватися.





Рис. 7. Три ключові кроки та виклики на початкових фазах розробки

Лідерство на початковому етапі розробки подібної візії має полягати в тому, щоб не просто зафіксувати її на папері, а реально імплементувати в урядові установи й широкі кола стейкхолдерів – через ідеологію, а також через досягнення консенсусу між часом зовсім різними інтересами держави та бізнесу. Таке «вбудовування» єдиної довгострокової візії в державні інституції забирає час та ресурси, але вона є основою для наступного кроку – побудови консенсусу. Лідерство в забезпеченні довгострокового курсу державної політики – це те, що забезпечує від розвороту та змін на 180 градусів за наступної зміни уряду.

Побудова консенсусу щодо візії та головних цілей промислової політики є дуже важливим кро-

ком, враховуючи велику кількість стейкхолдерів та їхні різні інтереси. Різні інтереси утруднюють пошук консенсусу, оскільки мова йде про пріоритетні напрями розвитку, концентрацію та виділення ресурсів і бюджету, які зазвичай обмежені. Саме тому досягненню консенсусу потрібно приділяти багато уваги – інакше існує ризик, що за наступного уряду всі попередні напрацювання будуть проігноровані.

UNIDO зазначає [3], що успішні країни швидше досягали консенсусу, концентруючись не на питаннях розподілу ресурсів чи пільг, а **спільному визначенні критичних місій промислової політики** (mission oriented industrial policy), які найкраще відповідають довгостроковим



цілям. Зменшення імпортозалежності, покращення виробничої кооперації, перехід на новий технологічний рівень тощо – подібні довгострокові та спільні для багатьох галузей стратегічні завдання (місії) можуть об'єднувати різних стейкхолдерів швидше, ніж дискусії навколо окремих законопроектів про пільги чи субсидії. Приватний бізнес, його потужний голос є головним чинником для того, щоб промислової політику не вихолостили окремі міністерства чи агенції, які завжди мають схильність робити так, як їм зручніше. Успішні країни створюють при уряді громадські та бізнес-ради, що представляють окремі сектори, які працюють системно конкурентні пропозиції для підтримки тих чи інших національних пріоритетів. І це також засіб уникнення лобізму чи преференцій для окремих компаній.

Документ промислової політики має містити візію, аналіз ситуації та ключові стратегічні питання розвитку (key issues), конкретні цілі й план дій з відповідними інструментами підтримки. Також мають бути конкретизовані окремі ключові напрями або стратегії, розподіл бюджету, часові рамки, відповідальні міністерства або агенції.

3.2. ГОЛОВНІ ЗАСАДИ УСПІШНИХ ПРОМИСЛОВИХ ПОЛІТИК

UNIDO зазначає, що в багатьох країнах, які розвиваються, урядам бракує компетенцій та досвіду, щоб правильно визначити всі згадані вище елементи. Виникає спокуса делегувати цей процес більш досвідченим консультантам з роз-

винутих країн. Подібний хід думок приречений на невдачу. Звісно, потрібно навчатися в інших країн і враховувати чужий досвід та уроки. Але процес справжнього лідерства та консолідації завжди глибоко внутрішній. Брак такого лідерства показує радше відсутність відповідальності уряду та його небажання брати на себе будь-які конкретні зобов'язання. Натомість успішні країни демонструють не тільки внутрішнє лідерство в розробці ґрунтовних та якісних промислових політик. Усі вони здатні ефективно впоратися з трьома викликами, які водночас є факторами чи засадами успіху, селективністю, реалістичністю та орієнтацією на конкретні місії (рис.).

А. Селективність

Селективність – це про те, куди направляються обмежені ресурси та бюджети. Те, що одночасно розв'язувати багато різних проблем неможливо, знає кожен керівник, навіть малого бізнесу. У національних масштабах кількість критичних і стратегічних питань зростає в десятки разів. Отже, очевидно, потрібно виставляти пріоритети.

UNIDO констатує той факт, що успішні уряди добре засвоїли одну важливу річ – у світі не існує «неселективних політик», які однаково вигідні для всіх [3].

Окрім дуже базових речей, таких як загальна середня освіта або система охорони здоров'я, будь-яке рішення про фізичну інфраструктуру чи вищу освіту має різний і непропорціональний



вплив на різні сектори та групи стейкхолдерів. Навіть така локальна, але велика інвестиція, як будівництво аеропорту або залізниці в окремому регіоні, прямо впливає на розвиток відповідних підсекторів і швидко стимулює розвиток підрядників у сферах електрозабезпечення, технологічного обладнання та будівництва. Згідно з численними дослідженнями, промислові політики мають бути селективними ще й тому, що виклики та можливості індустріалізації є різними в різних секторах і змінюються в часі.

Селективність також часто пов'язана з ідеєю підтримки переможців у конкретному секторі. Це можуть бути окремі групи компаній чи компанії.

У цьому сенсі селективність є завжди ризикованою, оскільки, очевидно, може бути спокуса користування перевагами без зворотних зобов'язань (rent-seeking companies).

Отже, питання полягає не в тому, щоб відмовитися від селективності, а в тому, як уникнути таких ризиків. Успішні країни застосовують для цього декілька головних методів:

1. Вибір не перших, а найбільш амбіційних та спроможних: уряди Південної Кореї, Чилі, Китаю, Коста-Рики тощо створювали умови не для найсильніших, а для тих, хто вже довів свою спроможність конкурувати й шукає можливостей масштабувати свою діяльність на нові експортні ринки. Вибір таких компаній і секторів означає насамперед надання їм підтримки в розвитку організаційної спроможності, навичок персоналу та нових технологій.

2. Фокус на міжсекторальних і технологічних можливостях: переваги та програми підтримки можуть надаватися новим точкам зростання, які в першу чергу стосуються зон виробничої кооперації та технологій.

3. Комбінації кількох інструментів замість вибору лиш одного – це важливо для важких та складних галузей, приклади наведемо далі. Зрештою, добре таргетовані селективні політики та інструменти завжди легше контролювати та моніторити порівняно з кількома десятками заходів або інструментів. Звісно, надто малий фокус і кількість вибраних для підтримки секторів є неефективною стратегією. Але зовсім непродуктивним є надто широкий спектр цілей і напрямів, і насамперед це стосується слабких країн.

В. Оцінювання реалістичності напрямів та інструментів промислової політики

Реалістичність як здатність ефективно виконувати й досягати цілей (англ. – feasibility) – є наступним фактором успіху. Оцінювати ймовірність досягнення результатів складно через природу рішень. Як перевірити, чи надана перевага (податкова пільга, субсидія, грант чи ліцензія) дасть бажаний результат?

UNIDO пропонує використовувати методи теорії змін. Ці теорії враховують комплекс чинників – канали надання вищезгаданих переваг, інтереси різних стейкхолдерів, потужність їх впливу тощо. Надзвичайно важливим елементом у таких підходах є оцінювання попередніх дій і заходів, їх результатів і, відповідно, – ефективності.





Рис. 8. Критерії визнання критичних місій

Подібний аналіз є багатофакторним і має враховувати динаміку змін зовнішнього середовища. UNIDO зазначає, що такий аналіз попередніх заходів, з чітким розподілом на вдалі та невдалі, апелює до критичного оцінювання економічних і політичних наслідків і його мають здійснювати незалежні інституції та провідні аналітичні агенції.

У нашій роботі (підрозділи 2.2–2.3) ми вже дотримуємося цих рекомендацій і подаємо одну з перших системних спроб аналізу минулого періоду.

С. Орієнтація на конкретні місії

Навіть натхненна, добре сформульована візія може стати з часом «порожнім звуком», якщо немає її декомпозиції на конкретні місії – стратегічні завдання щодо головних викликів розвитку. UNIDO рекомендує структурувати промислові політики навколо певного набору дуже чітких місій. Таким чином, ці конкретні місії стають «машиною», рушієм для коорди-

нації та орієнтації всіх промислових і дотичних до них політик.

У цьому контексті правильно сформульовані місії стають об'єднувальним, координувальним і мотивувальним елементом кількох політик. Наприклад, одна з місій може бути націлена на боротьбу з кліматичними змінами.

Це передбачає встановлення конкретного набору проєктів – добре таргетованих, вимірюваних і визначених у часових рамках. Інші вимоги до місій – вони мають бути реалістичними, амбіційними й надавати конкретні результати змін, які були б неможливими без їх застосування. Місії мають бути також кроссдисциплінарними, кроссекторальними та залучати різних акторів до своєї реалізації. Зрештою, добре визначені місії використовуються для залучення, координації та оптимізації різних планів дій, від різних міністерств і в цьому сенсі виступають каталізатором спільного розвитку. Значною мірою це стосується також оптимізації державних бюджетів від різних відомств, які



часто дублюють статті витрат, без урахування спільної мети та ефекту.

У підрозділі 3.4 ми ділимося своїм баченням семи критичних напрямів, або місій, промислового розвитку.

Більше про аспекти ефективного проходження процесу розробки національних політик і відповідність українських реалій рекомендаціям UNIDO читайте в публікації [«Керування політиками – як ефективно проходити процеси розробки»](#).

3.3. МОДЕЛЬ ЗРІЛОСТІ ЯК МЕТОД ВИЗНАЧЕННЯ КРИТИЧНИХ МІСІЙ ТА ЦІЛЕЙ ПРОМИСЛОВОЇ ПОЛІТИКИ

Модель зрілості є одним з головних засобів стратегічних планувальників для визначення цілей і стратегій розвитку як бізнесу, так і

в державних політиках. Правильно встановлені цілі (або ширше – місії, як рекомендує UNIDO), які відповідають конкретному етапу життєвого циклу економіки країни, визначають, які стратегії та який набір інструментів найбільш релевантні на цьому етапі розвитку.

Аналізуючи досвід десятків країн світу, які сьогодні перебувають на різних стадіях розвитку, експерти UNIDO [3] дійшли висновку, що всі країни повторювали шлях промислового розвитку. Тобто незалежно від умов, географії, спадковості й навіть форм демократії всі країни проходять одні й ті ж етапи у своєму індустріальному розвитку. Різниця полягає тільки в тому, що окремі країни проходили їх швидше, інші – застрягали на одному етапі й не могли розвиватися далі. За аналогією з життєвим циклом людини: хтось залишався дитиною навіть у 40 років, а хтось дорослішав (і показував значно вищу ефективність) у 20. Ці етапи розвитку показані на рис.

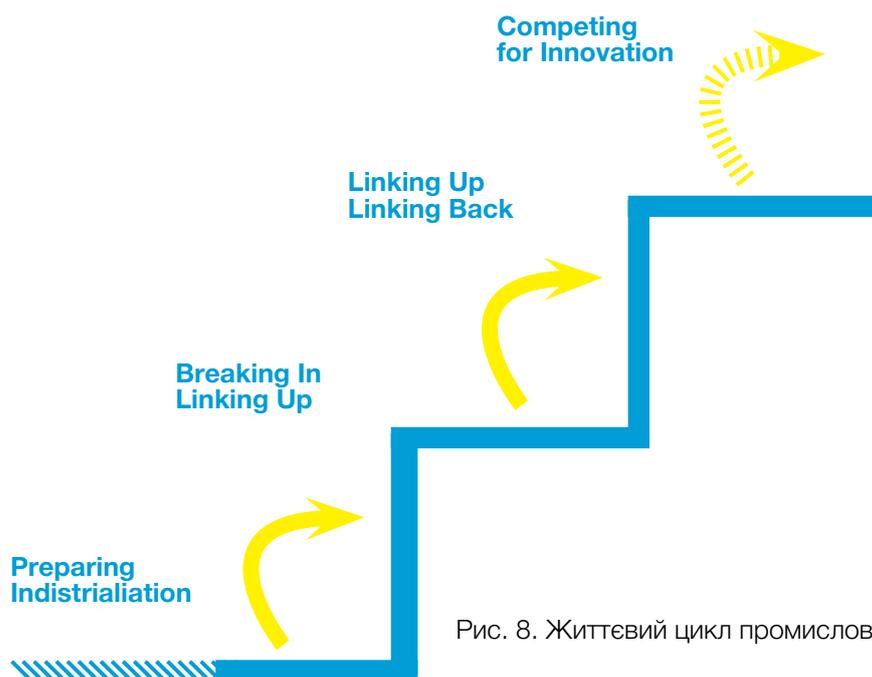


Рис. 8. Життєвий цикл промислового розвитку





UNIDO називає їх сходинками індустріалізації (industrialization ladder). Після базової індустріалізації економіки перехід на вищу сходинку відбувається з використанням усього чотирьох довгострокових стратегій:

1) Стратегія експорту та вихід на глобальні ринки (breaking in)

Вихід на глобальні ринки надає нові й значно більші ринки збуту. Наслідок цього – значне прискорення розвитку внутрішніх ринків, які мають підвищувати показники масштабування та продуктивності, з іншого боку, це стимулює входження у свою економіку нових, більш прогресивних технологій і методів праці.

2) Стратегія інтеграції в ланцюги доданої вартості (linking up)

З плином часу та розподілом на індустріально розвинені країни й такі, що тільки розпочинають свій шлях, входження в глобальну економіку стає все складнішим. Слабші країни стикаються з великими бар'єрами на вході у світові ринки у вигляді як конкуренції з глобальними, значно потужнішими корпораціями, так і технологічної відсталості. Потрібно застосувати ефективну стратегію інтеграції в глобальні ланцюги доданої вартості, яка полягає в тому, щоб віднайти своє місце в цих ланцюгах й бути найкращим саме у своїй сфері спеціалізації. Таким чином, стратегії експорту та інтеграції в глобальні ланцюги доданої вартості забезпечують перехід на першу сходинку індустріального розвитку, вони є необхідною, але недостатньою умовою для сталого індустріального розвитку. Іншими словами, можна мати промисловість, навіть її зростання, але залишатися бідною, сировинною країною.

3) Стратегія зворотної інтеграції (linking back)

Перехід на першу сходинку цілком реальний для більшості країн в епоху глобалізації, але може призводити до структурних дисбалансів та перетворення економіки на сировинну. За класифікацією доходу населення UNIDO, країни застряють на рівні «низького та середнього доходу» (low-mid income). Для того, щоб не допустити такого стану, країни включають стратегію «зворотної інтеграції» (linking back), яка базується на глибокій виробничій кооперації всередині країни.

4) Технологічне вирівнювання (keeping pace)

Для того, щоб рухатися далі, нарощувати ВВП і дохід на душу населення (перехід у стан mid-high income), країни мають включати ще одну стратегію – технологічного вирівнювання, оскільки всі ланцюги доданої вартості базуються на технологічних спроможностях виробляти що-небудь з достатньою продуктивністю та якістю. Іншими словами, якщо країни значно відстають у технологіях від сучасного рівня, вони програють у конкуренції як на зовнішніх, так і внутрішніх ринках. Підтримка та розвиток належного технологічного рівня так само потребує цільових механізмів та інструментів, де головним є розвиток R&D.

5) Конкуренція за інновації

Не просто сучасність чи технологічне вирівнювання, а лідерство в інноваціях є стратегією, яку здебільшого сьогодні використовують розвинуті країни з високим достатком. Інновації є рушієм економічного розвитку – сьогодні це загально визнаний феномен глобального світу. Яскравим прикладом є конкуренція між ЄС, США та Китаєм за лідерство у сферах штучного інтелекту, ро-



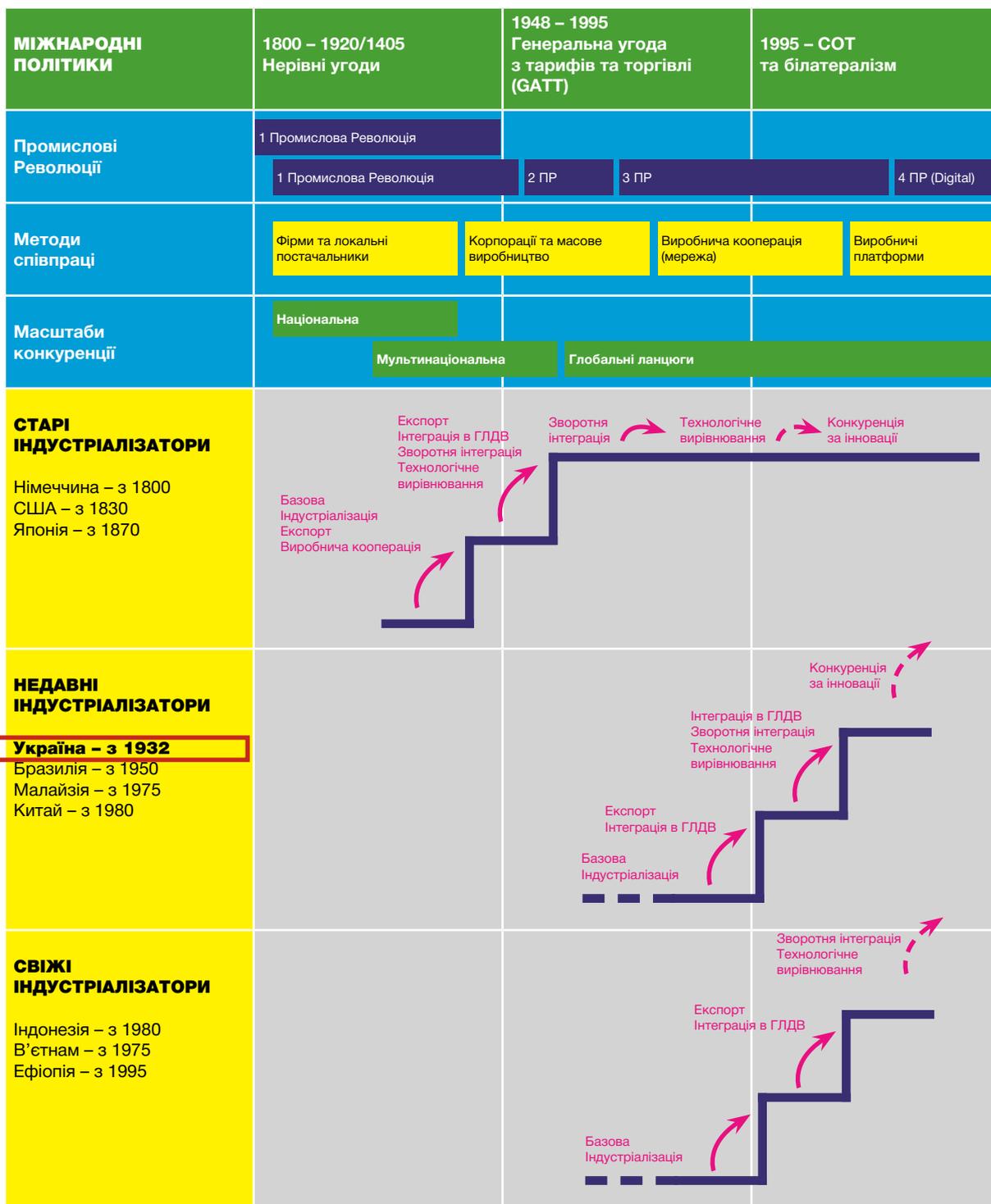


Рис. 9. Модель зрілості в індустріальному розвитку, UNIDO, 2020





бототехніки, у космічній галузі чи біотехнологіях.

Відмінність моделей зрілості в економіці від інших полягає в тому, що вони ставлять життєвий цикл окремої економіки чи країни в глобальний вимір. Це необхідно, щоб побачити взаємозв'язки між країнами з різним ступенем зрілості на глобальному ринку.

UNIDO робить це, поєднуючи життєві цикли окремих країн з життєвим циклом технологій та індустріальних парадигм. На рис. показано по горизонталі, як останні змінювалися в часі.

Усі країни об'єднані в три групи:

- старі індустріалізатори, що розпочали свій шлях у ХІХ столітті;
- недавні індустріалізатори – з середини ХХ століття;
- свіжі індустріалізатори – з кінця ХХ століття.

Усі країни проходять одні й ті самі сходинки, з тими самими стратегіями, просто хтось проходить певний етап тільки зараз, а хтось зробив це 20–50 років тому. При цьому «як вони це проходять» залежить від історичної точки, тобто домінування в цей час тієї чи іншої індустріальної парадигми. Сьогодні парадигми 4ПР накладають однакові, але водночас нерівні вигоди до країн у різних групах.

Старі та недавні індустріалізатори давно пройшли етапи масової індустріалізації, постійно оновлювали виробничі фонди й мають високий рівень технологічної готовності. Для свіжих індустріалізаторів швидкий перехід з нижніх сходинок на вищі потребує дуже сфокусованих та проактивних заходів промислової політики, щоб вирівнятися в розвитку з розвинутими країнами, і стратегія технологічного вирівнювання є однією з головних для них. Без цього вже неможливо конкурувати на глобальних ринках.



ТЕХНОЛОГІЧНЕ ВИРІВНЮВАННЯ: ДЕ УКРАЇНА?

Як зазначено в розділі 2, Україна дуже відстає від сусідів у загальній промисловій конкурентній боротьбі й тим паче в технологічних перегонах, які стають головними в епоху 4ПР. [Українська стратегія Індустрії 4.0](#), випущена у 2018 році, конкретизує низку механізмів та інструментів для прискорення у сфері диджиталізації промисловості. Але цей проект стратегії Кабінет Міністрів України так і не розглянув, і сьогодні вона виконується лише бізнес-спільнотою (АППАУ). Стратегія 4.0 висновує, що Україні потрібне не просто прискорення, а цифровий стрибок, а для цього необхідно терміново запроваджувати набір відповідних інструментів та створювати інституції, орієнтовані на цифрове виробництво [22].

[Детальніше про стан стратегії 4.0 в Україні.](#)





Згідно з UNIDO, розвиток стратегії технологічного вирівнювання недавні індустріалізатори забезпечували розвинутими фінансовими механізмами, спрямованими на модернізацію виробництв, а також трансфер технологій, швидке розповсюдження технологічних новацій тощо. Країни, де з різних причин такі методи були обмеженими, застосовували посередницькі інституції, які надавали послуги з технологічної модернізації. Різниця полягає в тому, що просте фінансове чи фіскальне стимулювання модернізації створює корупційні ризики й приваблює надто велику кількість фірм. Посередницькі, спеціальні державні інституції беруть на себе роль і функції відбору й надають послуги тільки тим фірмам, які реально зацікавлені в інноваціях та комерційному успіху.

Звіт UNIDO про цифрові виробничі технології дає більш розгорнуту панораму цього напрямку та відповідні рекомендації,

як задіяти інструменти, такі як розвиток цифрової інфраструктури та інноваційних екосистем, стимулювання трансферу технологій, створенню технологічних партнерств тощо. Більш детально модель зрілості від UNIDO описана за посиланням [4].

3.4. TOOLBOX «ЦІЛІ – МЕХАНІЗМИ – ІНСТРУМЕНТИ», АБО ЯК ПРАВИЛЬНО ВИБРАТИ ІНСТРУМЕНТИ ПРОМПОЛІТИКИ

Отже, якщо принципи селективності, реалістичності та орієнтації на конкретні місії є засадничими, то як їх використовувати на практиці? Матриця «Цілі – механізми – інструменти» як робочий інструмент для стратегічних планувальників процесу розробки частково відповідає на це запитання.

Таблиця 6. Які механізми та інструменти відповідають стратегічним напрямкам розвитку

	Стратегічний напрям 1	Стратегічний напрям 2	...	Стратегічний напрям X
Механізм (зона втручання) 1				
Інструмент А				
Інструмент В	В	Н		С
...				
Механізм (зона втручання) 2				
Інструмент С				
Інструмент D				
....				





Для початку потрібно зрозуміти, який стратегічний напрям ми хочемо розвивати. Далі з'ясувати перешкоди, бар'єри та провали ринку, які заважають його розвитку, що пояснить, чому в теперішніх умовах напрям не розвивається самостійно і які потрібні інструменти, щоб запустити цей процес.

Матриця (Табл. 6) допомагає визначити, які механізми та інструменти найбільше відповідають певним стратегічним напрямкам розвитку. Схематично це зображено в таблиці 5.

Позначки В – високий, С – середній, Н – низький означають вплив або вклад цього інструмента в досягнення цілей у конкретному стратегічному напрямі. У такий спосіб можна визначити набір найбільш релевантних інструментів для досягнення цілей за конкретним стратегічним напрямом. Подібний інструмент відображає методіку EQUIP від UNIDO в практичних аспектах планування. Наприклад, у таблиці 6 визначені сім напрямів стратегічного розвитку, вони ж – критичні місії. У кожному з цих напрямів потрібно визначати SMART-цілі. Зокре-



Рис. 10. 7 напрямів стратегічного розвитку





МЕТОДИКА EQUIP

Методика EQulP розроблена у 2011 році UNIDO, Агенцією ООН з промислового розвитку, спільно з німецьким товариством міжнародної співпраці GlZ для допомоги policy-makers країн, що розвиваються. Її головна мета – покращення спроможності бідних країн керувати власним майбутнім через покращення навичок і процесів стратегування, формулювання промислових політик і залучення до їх розробки головних стейкхолдерів. Разом партнери розробили методику та набір інструментів [EQulP toolbox](#), які є вичерпними для розробки та формулювання промислової стратегії та політики.

Більше про методику EQulP та її значення для розробників промислової політики – у [публікації на ресурсі «Industry4Ukraine»](#) [13].

ма, відповідно до роботи НІРУ [2], частка переробної промисловості має зрости з 11 % у 2018 році до 17 % у 2030 році.

Згідно з методикою EQulP [13], далі методом експертного опитування ми визначаємо, які механізми та інструменти є найбільш релевантними. Вибір дійсно дуже широкий – у зазначеній таблиці ми налічуємо 12 груп механізмів («зон втручання» за методикою EQulP), у кожній з них чимало інструментів, загалом близько 60. Звісно, не всі вони однаково ефективні та впливові щодо зазначеної цілі. Користування інструментом вказаної матриці дозволяє вибрати найбільш ефективні. Експерти-економісти та промисловці, які спеціалізуються у сфері промислових політик, можуть досить швидко дійти згоди щодо найбільш важливих інструментів у сфері грошово-кредитної та фіскальної політик, секторальної політики (з обов'язковим фокусом на конкретних галузях), інструментів експорту та інноваційної підтримки тощо. Подібний підхід дозволяє більш зважено та точно підходити до

завдань із застосування селективності та реалістичності. Зокрема, у цьому балансуванні інтересів і вибору інструментів важливе розуміння взаємозв'язку та взаємовпливів інструментів, на чому акцентує UNIDO [3] (рис. 10).

Наприклад, якщо ми хочемо підняти транспортне машинобудування та його окремих секторів (електротранспорт), потрібний пакет інструментів та інституцій. Рівень 3 є більш узагальненим й демонструє пріоритети всіх промислових секторів. Тут головним інструментом виступають податкові пільги для тих підприємств, які проводять масштабні проекти з модернізації виробництва, а також планують впровадження інновацій. Банк промислового розвитку при цьому є головною інституцією, яка має забезпечити подібні програми модернізації для низки підприємств. Експортно-кредитне агентство забезпечує експортерів дешевими кредитами та страхуванням угод.

Центри Індустрії 4.0 та технопарки так само мають працювати на



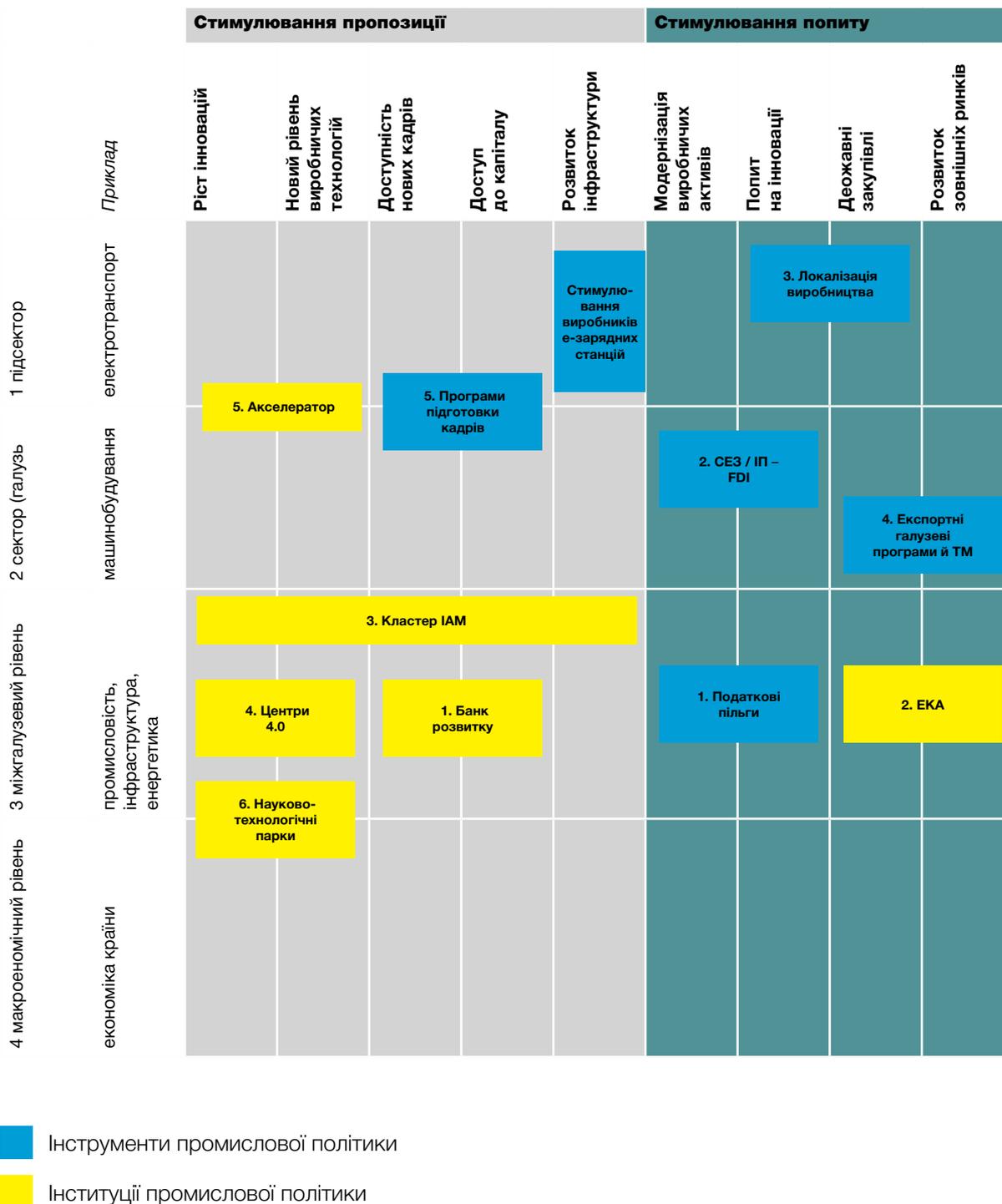


Рис. 11. Приклад інтеграції інструментів у вибраному секторі економіки (електротранспорті)





всю промисловість і забезпечити необхідні темпи розвитку інновацій і переходу на рейки Індустрії 4.0, включно зі зростанням українських інновацій для вибраних секторів.

Натомість на рівні 1 та 2 (машинобудування та його окремі сектори), важливо застосовувати більш точкові інструменти зростання, такі як:

- вільні економічні зони та індустріальні парки;
- локалізація виробництва;
- розвиток інфраструктури шляхом стимулювання встановлення електрозарядних станцій та їх виробництва;
- експортні програми та торгові місії.

Серед інституцій тут важливі галузево-регіональні кластери, акселератори на тему Mobility 4.0 (безпілотний електротранспорт, сервісні продукти) і спеціальний

інститут стратегічного розвитку автопрому.

Аргументи й деталі подібного симулювання, що базуються на фокус-групах кількох асоціацій (Федерація роботодавців автопрому та АППАУ), наведені [за цим посиланням](#).

Таким чином, ми бачимо **пакет інструментів та інституцій**, які в результаті дають ріст транспортно-машинобудування та покращення конкурентоздатності вітчизняних виробників. Фокус винятково на першому (будь-якому з них), очевидно, буде мало-ефективним і не дасть бажаного результату.



ГАЛУЗЕВІ КЕЙСИ: ЯК ТАЙВАНЬ УВІЙШОВ У П'ЯТІРКУ ЛІДЕРІВ АЗІЙСЬКОГО АВТОПРОМУ

Публікація «Як стимулювати до розвитку сектори економіки – досвід Тайваню» дає розгорнутий історичний огляд, яким чином розвивалася автомобільна галузь Тайланду з 1960 року. Сьогодні ця країна посідає п'яту позицію в Азії, після Індії та Китаю, з показником 2,1 млн авто у 2018 році та 9 % зростанням. Головний урок тайського успіху полягає у величезній ролі довгострокової та спрямованої на цей сектор політики уряду. Червоною ниткою через кейс проходить теза, що на різних етапах життєвого циклу галузі потрібно застосовувати від трьох до п'яти інструментів на різних рівнях – від секторального до галузевого та макроекономічного. Цей кейс також добре ілюструє тези про селективність, реалістичність та орієнтацію на критичні місця. «Industry4Ukraine» [11].





ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ

Багато матеріалів UNIDO про методики та найкращі практики створення промислових політик маловідомі українським policy-makers. Тому представлені тут матеріали – тільки частина величезного світового досвіду, який системно аналізує та фіксує UNIDO.

У контексті рекомендацій та досвіду UNIDO, підсумовуючи, зазначимо:

- Згідно з моделлю зрілості Україна належить до групи «недавні індустріалізатори», очевидно, **ми застрягли на першій сходинці еволюції**, яка характеризується двома взаємодоповнювальними стратегіями – експорт й інтеграція в глобальні ланцюги доданої вартості та зворотна інтеграція як налагодження широкої виробничої кооперації у внутрішніх ланцюгах. За великим рахунком, ми бачимо, що в нашій промисловості не працює ані перша, ані друга стратегії.
- Застосування протекціоністських інструментів, таких як тарифне регулювання та цілеспрямована підтримка експорту, спеціальні експортні зони тощо, є цілком нормальним для країн у цій фазі зрілості. Але виникає питання до балансу між стратегіями інтеграції в глобальні ланцюги доданої вартості та достатньої відкритості власних ринків, а також відповідності міжнародним угодам. Без свідомого та цілеспрямованого використання певних інструментів розвитку в межах встановле-

них обмежень це неможливо зробити.

- UNIDO чітко зазначає, що підхід «laissez-faire» («нехай ринок сам все відрегулює»), який останні шість років застосовує Україна, є помилковим і згубним для країн, що розвиваються. UNIDO дає цілу низку прикладів країн, які досягли успіхів саме завдяки умілому та системному використанню інструментів промислових політик у межах довгострокових стратегій зростання промислового виробництва.
- Важливим для українських policy-makers є узгодження методик та інструментів стратегічного планування в розробці промислових політик. Автори цього документа рекомендують брати такі від UNIDO та інших міжнародних організацій, зокрема методику EQuiP. Простий засіб для вибору інструментів промислової політики – матриця «Цілі – механізми – інструменти», яку Аналітичний центр «Industry4Ukraine» вже рекомендує учасникам платформи.

У контексті інтеграції до Європейського Союзу також виникають питання, чи є ці рекомендації релевантними для вибраного курсу і де зараз сам Європейський Союз у своїх індустріальних політиках. Відповіді важливі з огляду на можливі окремі протекціоністські заходи як з боку Європейського Союзу, так і України. Важливо не допустити конфліктів у подібних підходах і натомість – максимально інтегруватися в рамкові угоди, пропонувані Європейським Союзом. Які це рамки та можливості – дізнаємося в наступному розділі.





4. ІНДУСТРІАЛЬНА ПОЛІТИКА ЄС

Європейський Союз повернувся до реіндустріалізації порівняно недавно – протягом останнього десятиліття. До змін спонукала ціла низка подій та уроків.

Після перших двох нафтових потрясінь, що сталися в середині 1970-х років, почали активно розвиватися нові економічні теорії і підходи, зокрема «постіндустріальна економіка». Внаслідок структурних економічних змін і розвитку глобалізації, що спричинили перенесення промислових виробництв переважно до країн Східної та Південно-Східної Азії, у Європейському Союзі стрімко скоротилося промислове виробництво. Натомість на тлі розвитку інформаційно-комунікативних технологій поширилася сервісна економіка. Проте в результаті європейські виробники почали втрачати конкурентоспроможність своєї продукції, а тому – й експортні ринки.

Ситуацію серйозно погіршила фінансова криза 2008 року, що болуче вдарила якраз по сервісно-орієнтованих економіках країн Європейського Союзу. Фінансову кризу наздогнала й економічна, яка своєю чергою підкосила ав-

топром, виробництво споживчих товарів, будівництво, добувну промисловість. Рівень безробіття суттєво зріс у низько- та середньотехнологічних секторах промисловості, торгівлі, туризмі та на ринку фінансових послуг. В умовах, що склалися, іншого вибору, ніж перейти до політики реіндустріалізації, у керівництва Європейського Союзу не було. Вважається, що саме масштабна фінансова криза завдала удару по ефективності десятирічного неоліберального доміантного погляду на те, що державне втручання повинно бути мінімальним, потрібно підкорятися правилам, а не захищати дискреційні інструменти, коли це необхідно, і бажано грошового, а не фіскального характеру.

Так, у листопаді 2014 року схвалено **Інвестиційний план для Європи** [29], відомий як План Юнкера (Президента Європейської Комісії у 2014–2019 роках), або «індустріальний ренесанс». План передбачав залучення до кінця 2017 року спільного державного і приватного фінансування обсягом до 315 млрд євро. Ресурси мали спрямуватися на реальну економіку через підтрим-





ку інфраструктури, інновацій, малих та середніх підприємств (МСП), а також на покращення інвестиційного клімату для підтримки державно-приватних ініціатив.

У 2017 році Європейська Комісія запропонувала довгоочікуваний програмний документ – **Нову стратегію промислової політики**, у межах якої диджиталізація та зелена економіка стали вперше основними напрямками індустріального розвитку. Найважливішим цільовим показником нової політики визначено повернення частки промисловості у ВВП Європейського Союзу до 20 % до 2020 року [30].

Відповідно до звіту Жан-Клода Юнкера, у результаті його плану мобілізував 380 млрд євро інвестицій на підтримку 842 000 МСП, майже 190 млрд євро з бюджету Європейського Союзу інвестовано в дослідження, інновації та конкурентоспроможність МСП за програмами європейських структурних та інвестиційних фондів, Горизонту-2020 і COSME.

Стратегічні ланцюги створення цінностей

Один з ключових напрямів для підтримки Європейською Комісією, у межах якого схвалено **План дій з розвитку галузі штучного інтелекту**, створено **Європейський акумуляторний альянс**, а також запроваджено **Важливі проекти загальноєвропейського значення (Important Projects of Common European Interest)**. Останні є інноваційно-дослідними проектами, які нерідко пов'язані зі значними ризиками і вимагають спільних зусиль з боку органів державної влади і промисловості країн-членів Європейського

Союзу. Комісія також визначила ще шість стратегічних сфер для Європейського Союзу [4], як-от:

- підключені, чисті та автономні транспортні засоби;
- водневі технології та системи;
- розумна охорона здоров'я;
- промисловий Інтернет речей;
- низьковуглецева економіка;
- кібербезпека.

Соціально справедливий підхід до індустріального переходу є іншим важливим компонентом реіндустріалізації, в основі якого лежить **Європейський стовп соціальних прав (European Pillar of Social Rights)**. У його межах діє програма **«Нові навички для Європи» (Skills Agenda for Europe)**, спрямована на подолання розриву в навичках і підтримку працівників у формуванні нових, особливо цифрових. Для цього кошти Європейського соціального фонду йдуть на розвиток навичок, а Європейський фонд адаптації до глобалізації опікується питаннями працівників, які втратили роботу через реструктуризацію підприємств, і вживає заходи з навчання та працевлаштування.

Перевірка іноземних інвестицій стала новим інструментом Європейської Комісії зі встановлення контролю над придбанням іноземними компаніями стратегічних активів Європейського Союзу. Його запроваджено у відповідь на агресивну політику третіх країн до європейських високотехнологічних галузей, передусім з боку США та Китаю. Іноземні інвестиції оцінюються з погляду їхнього впливу на критичну інфраструктуру, критичні технології, постачання критичних ресурсів, доступ до чутливої інформації та свободу і плюралізм ЗМІ.

Також можуть оцінюватися контрольованість інвестора





урядом третьої країни, наявність ризиків участі інвестора в кримінальній чи незаконній діяльності. З оновленням складу і керівництва Європейського Парламенту та Комісії у 2019 році індустріальна політика залишилася серед пріоритетів політики Європейського Союзу. Серед ініціатив, спрямованих на підтримку політичних цілей нової Комісії, став запуск **Європейського зеленого курсу (European Green Deal)** та створення **Цифрової Європи (Digital Europe)** («подвійний перехід») як ключових факторів довгострокової стійкої промислової стратегії. Схвалення **Нової промислової стратегії для Європи та Стратегії розвитку малого та середнього бізнесу для стійкої та цифрової Європи** у березні 2020 року мали на меті підтримку реалізації такого «подвійного переходу».

Проте через поширення COVID-19 з березня 2020 року Європейська Комісія була змушена кардинально змінити формат стимулювання й підтримки економічного розвитку шляхом швидкого реагування на виклики та розробки безпрецедентного **Плану відновлення Європи «Наступне покоління ЄС»** [31]. 21 липня 2020 року Європейська Рада погодила історичний документ на загальну суму 750 млрд євро, зокрема 390 млрд євро у вигляді субсидій, а також довгостроковий бюджет на період до 2027 року розміром 1,074 трлн євро.

До основних заходів перезапуску економічного блоку віднесено підтримку ключових секторів і технологій, платоспроможності життєздатних компаній та інвестиції в ключові ланцюги доданої вартості [31]. Сьогодні Європейська Комісія розглядає **чотирнадцять індустріальних**

(галузевих) екосистем, що становлять близько 90 % від доданої вартості бізнесу в Європейському Союзі, на підтримку і розвиток яких спрямовуватимуться кошти в межах згаданого плану.

До складу таких екосистем входять не тільки промислові галузі, а й туризм, креативні та культурні індустрії, охорона здоров'я, цифрові сектори, будівництво, роздрібна торгівля, близькість і соціальна економіка. Серед промислових виділяються аерокосмічна галузь та оборона, текстиль, електроніка, мобільний транспорт, низьковуглецеві сектори, відновлювана енергетика, агропродовольчий сектор. Важливо зазначити, що наразі Європейська Комісія проводить аналіз, а також консультації з усіма групами стейкхолдерів для визначення секторів і компонентів ланцюгів створення цінностей, найбільш вражених пандемією, з подальшою підготовкою рекомендацій для запровадження відповідних заходів підтримки.

Важливий крок з перекладу зазначених екосистем на мову **технічного регулювання та стандартів** здійснили Європейський комітет зі стандартизації та Європейський комітет з електротехнічної стандартизації, відомі як CEN-CENELEC. Вони розробили **Технічну карту** з визначенням підгруп для кожної з індустріальних екосистем, формулюванням відповідних регуляцій, представленням діючих та майбутніх заходів з їхньої підтримки та розвитку, а також навели технічні органи та групи, що відповідають напрямкам екосистем [33].

Державна допомога є найбільш запитуваним традиційним інструментом розвитку промисловості в ЄС, проте й найбільш





обмеженим та обережним у використанні через свій негативний вплив на конкуренцію. В той же час, навіть за умов домінування саме ринкових принципів та підходів на рівні загальноєвропейських політик і регуляцій, країни-члени ЄС впроваджують індустріальну політику із значним компонентом державних інтервенцій. Особливо це стосується заходів з підтримки економік країн-членів внаслідок COVID-19. Так, Договором про функціонування Європейського Союзу передбачено низку положень, регламентуючих можливість надання державної допомоги урядами країн-членів ЄС під час кризових явищ, а саме: Статті 107(2)b – компенсація конкретним компаніям або окремим секторам збитків, безпосередньо заподіяних надзвичайними ситуаціями, такими як спалах коронавірусу, 107(3)b – допомога для усунення

серйозних порушень в економіці країни-члена та 107(3)c – державна допомога для розвитку певної економічної діяльності за умови, що це не впливає надмірно на торгівлю та конкуренцію [8].

На доповнення до перелічених можливостей у березні 2020 року Європейською Комісією було запроваджено **Тимчасову програму підтримки економіки** в контексті спалаху коронавірусу з метою зменшення соціально-економічного впливу пандемії. Дію зазначених заходів подовжено с кінця 2020 року до кінця червня 2021 року, а в частині заходів рекапіталізації – до кінця вересня 2021 року. Огляд такої підтримки у розрізі країн – членів ЄС наведено у таблиці, сформованій за результатами звіту Європейської Комісії від 10 листопада 2020 року [9].





ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ

Європейський Союз є і буде найбільшим торговим партнером України – очевидно, з цією тезою сьогодні погоджується більшість представників бізнесу. Європейський Союз – це величезний ринок, величезні можливості та надійна, постійна підтримка нашого розвитку. Принагідно зазначимо, що розповсюджена в деяких колах промисловців теза про те, що Європейський Союз не підтримуватиме розвиток нашої переробної чи хайтек-промисловості, оскільки не хоче нових конкурентів, не відповідає фактам. Існує чимало довгострокових програм розвитку та підтримки українських промислових і хайтек-секторів структурами Європейського Союзу.

Водночас і в контексті промислового розвитку вітчизняним полісумакерам важливо усвідомлювати велику різницю як між станом промисловості в Європейському Союзі та Україні, так і відповідними політиками. Нижче окреслимо важливі відмінності.

- Більшість країн Європейського Союзу в промисловому розвитку давно перебувають у третій фазі – «конкуренції за інновації», тоді як Україна не пройшла ще другу – інтеграцію в ланцюжки доданої вартості й технологічного вирівнювання (див. підрозділ 3.3). Це означає різні пріоритети промислових політик, що ми й бачимо в нових європолітиках і, наприклад, у стратегії НІРУ [2].
- Водночас це не скасовує сам принцип дій та рішень, а навпаки посилює його – **промислові політики мають бути цільовими та проактивними**, і приклад Європейського Союзу дуже показовий для нас.

- Європейський Союз як національна структура посилює та доповнює промислові політики окремих держав. У підрозділі 2.3 ми бачили, що низка наших сусідів, які мають ці політики, уже в кращому становищі порівняно з Україною. Структури Європейського Союзу інтегрують їх у межах усього економічного простору, а також значно посилюють загальноєвропейськими фондами та грантами й спрямовують до спільних орієнтирів.

Отже, якщо вектори цих політик відрізняються (оскільки різні пріоритети), а наше відставання є дуже великим, то як нам синхронізуватися та інтегруватися в політики Європейського Союзу? Адже ця необхідність існує як з міркувань геополітичного курсу, нових перспектив та можливостей, так і з причин, що впливають з уже підписаної Угоди про асоціацію України з Європейським Союзом.

Очевидно, потрібно застосовувати ті самі принципи **селективності, реалістичності та орієнтації на критичні місця**, зазначені в розділі 3.

Європейський Союз давно відкритий для інтеграції у свої ланцюги доданої вартості українських підприємств, і це радше питання до України – де відповідні політики? В [аналітичному дайджесті № 6](#) ми показали численні перспективи, але не виявили ніяких системних ініціатив українського уряду. Європейський Союз пропонує для нас цілком реальні з огляду на нашу технологічну зрілість і ресурси можливості співпраці у сфері інновацій і диджиталізації. Але системних та розвинутих промислових політик для цього в нашій державі фактично немає.



Сьогодні Європейський Союз переосмислює свої позиції в контексті глобальної конкуренції й пропонує ще більш просунуті та розвинуті можливості співпраці в європейських ланцюгах доданої вартості й екосистемах. Зазначимо, що фокус на екосистемах показує ту саму цілісність та інтеграцію з наукою й розробниками, яких бракує українським промисловцям. При цьому фокус на інноваціях і диджиталізації тільки посилюється.

ду, окрім як прискорювати розвиток та покращувати ефективність наших довгострокових державних політик у сфері промислового розвитку, а також дотичних – цифрового (Індустрії 4.0), інноваційного та експорту – інтеграції в ланцюги доданої вартості.

Отже, якщо Україна дійсно хоче бути гідним партнером Європейського Союзу, немає іншого вихо-

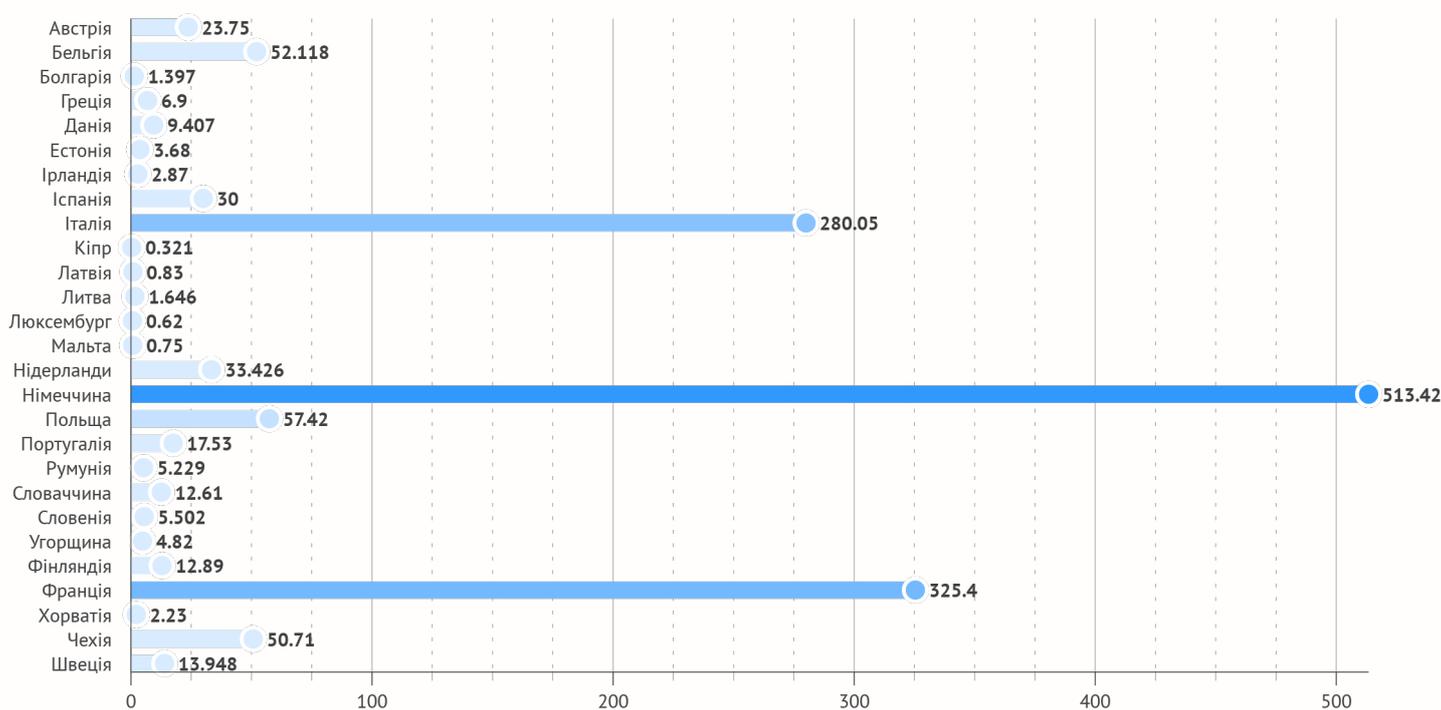


Рис. 12. Обсяги фінансування заходів урядів країн-членів ЄС з підтримки своїх економік внаслідок COVID-19, погоджених Європейською Комісією (млрд. євро)





5. ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ ДЛЯ ОРГАНІВ ВЛАДИ ТА ІНШИХ СТЕЙКХОЛДЕРІВ ПРОМИСЛОВОГО РОЗВИТКУ

5.1. ВИСНОВКИ ЩОДО ПОТОЧНОГО СТАНУ

1. ЗАГАЛЬНИЙ СТАН ПРОМИСЛОВОЇ ПОЛІТИКИ В УКРАЇНІ

Інструменти: промислова політика, яка продукує ефективні інструменти, наразі в Україні не сформувалася в елемент державної стратегії. Наявність та використання окремих інструментів промислової політики є швидше спорадичним, при цьому їхній набір та ефективність суттєво поступаються аналогічним політикам у сусідніх державах.

Інституції: ситуація набагато гірша, ніж з інструментами. Дві головні інституції, які мають стосунок до

промислової політики – уряд та парламент, упродовж років демонструють слабку ефективність у здійсненні послідовних, системних кроків з розбудови сталого промислового розвитку та відповідних політик і стратегій.

Процеси створення політик: це також одне з найслабших місць державотворення у сфері промислового розвитку. Процеси ще не налагоджені в досягненні консенсусу як між урядом і парламентом, так і між експертними спільнотами.

Разом слабкість трьох базових елементів промислової політики спричинює низьку динаміку необхідних змін. У цих умовах складно розраховувати на трансформацію промисловості та виведення її





на якісно новий рівень розвитку. Як наслідок, явища деградації індустріального сектору продовжують домінувати.

2. ПРИЧИНИ ЦЬОГО СТАНУ

1) Олігархічно-клановий устрій держави, що негативно впливає на всі процеси державотворення включно з промисловим розвитком. У промисловій політиці це проявляється в залежності кожного наступного уряду від найбільших фінансово-промислових груп, які належать кільком особам.

2) Слабкість державних інституцій, перш за все Кабінету Міністрів України, який мав би значно більше уваги приділяти регуляторній політиці у сфері промисловості. Своєю чергою ця слабкість в останні шість років була зумовлена демонтажем відповідних міністерств та установ у складі уряду. У результаті уряд має сьогодні дуже слабкий ресурс для того, щоб виробити справді ефективну й консолідовану на всіх рівнях промислову стратегію, узгодити відповідні стратегічні положення між міністерствами, готувати нові законопроекти та нормативно-правові акти для парламенту.

3) Слабкість інших інституцій, причетних до промислового розвитку. Окрім окремих бізнес-об'єднань, більшість державних інституцій (Фонд розвитку, ЕКА, Офіс із залучення інвестицій, ДІФКУ, Офіс просування експорту тощо) є дуже слабкими, вони не фінансуються належним чином або ж просто відсутні (Фонд розвитку). Відповідальність за цей стан лежить у першу чергу на Кабінеті Міністрів України.

3. ДИНАМІКА ПРОЦЕСІВ ЗМІН, ТОЧКИ КОНСОЛІДАЦІЇ

В основі негативних змін, що спровокували зростаючу деіндустріалізацію країни протягом останніх шести років, лежить також певна економічна ідеологія – мова йде про неолібералізм. Українські уряди 2014–2019 років прийняли правила лібералізму надто буквально й спрощено, встановлюючи «рівні правила для всіх», але забуваючи про створення необхідних дієвих інструментів й інституцій. Одна з найбільш шкідливих парадигм мислення, нав'язана неолібералами різним політичним та експертним колам, – це «спочатку – потім»: спочатку потрібно побороти олігархічні клани, встановити верховенство права, а потім уже можна займатися інструментами.

За останні шість років уряди не зуміли демонтувати кланово-олігархічну систему, але при цьому фактично проігнорували всі наявні можливості успішного промислового розвитку, які потрібно й можна було впроваджувати в поточних умовах зміни геополітичного й економічного курсу. За цей період фактично не було жодних зрушень у розвитку інструментів чи інституцій промислового розвитку.

У 2020 році ми спостерігаємо певну позитивну динаміку, що характеризується:

- поверненням промисловості в топ-пріоритети економічного розвитку;
- значною консолідацією всіх прогресивних сил навколо цих питань;
- змінами в уряді, насамперед ідеться про створення Міністерства стратегічних галузей України, яке отримало повно-





важення створювати політики й стратегії промислового розвитку;

- консолідацією стейкхолдерів навколо створення спільної економічної стратегії України.

Водночас продовжується запекла конфронтація неолібералів з промисловцями навколо законопроєкту про лібералізацію, у численних рішеннях уряду проглядається вплив олігархічних груп, а процеси консолідації промислових стейкхолдерів не набрали ще стійкого та всеосяжного характеру.

5.2. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПОДАЛЬШИХ ЗМІН І РОЗВИТКУ ПРОМИСЛОВОЇ ПОЛІТИКИ

Основні рішення з індустріального розвитку вже згенеровані і викладені в роботах вітчизняних економістів та експертів [2]. Для розвитку інструментів та інституцій як рушіїв розвитку промислової політики автори рекомендують головним стейкхолдерам (президенту, уряду, парламенту, експертним спільнотам):

1. КОНВЕРТУВАТИ ІСНУЮЧІ НАПРАЦЮВАННЯ В ЗАКОНІ І РОБОЧІ ДОКУМЕНТИ УРЯДУ

Цим встановити довгострокову цільову модель промислової політики, що базується на кращих світових практиках і суто українських можливостях. Керівними принципами цієї моделі мають бути наступні положення:

1.1. Добре спланований та прогресуючий баланс між інструмен-

тами та інституціями промислового розвитку: з роками їх має ставати більше, має зростати їхня ефективність.

1.2. Баланс між інструментами, які націлені на стимулювання попиту та пропозиції. Зокрема, на першому етапі варто приділити основну увагу інструментам стимулювання пропозиції, тобто налагодження виробництва в країні широкого спектру промислових товарів на які існує попит на внутрішньому і зовнішньому ринках. Уряд також має прискорити формування та впровадження інструментів, які прискорюють шлях до цифрового виробництва – досвід успішних країн свідчить, що це не відбувається «само собою».

1.3. Прийняття та застосування методу селективності – уряд свідомо та цілеспрямовано має розвивати сектори, які є рушіями промислового та економічного розвитку, а не створювати «рівні умови, однакові для всіх».

1.4. Розділення зон впливу та розмежування інституцій, відповідальних за промисловий розвиток, та інших, у тому числі антикорупційних та антимонопольних, які мають зменшувати ризики корупції та/або зловживання або рентного користування преференціями, що надають окремі інструменти промислової політики.

1.5. Серед інституцій та інструментів варто виставити як найвищий пріоритет ті, що мають широке охоплення різних промислових секторів (як Національний Фонд структурної трансформації економіки, Фонд розвитку інновацій, Експортно-кредитне агентство тощо).

1.6. Планування інструментів та інституцій має відбуватися





Рис. 13. Довгострокові керівні принципи промислової політики





відповідно до бенчмаркінгових показників конкурентоздатності промислового розвитку й з урахуванням цілей економічного розвитку країни вищого рівня.

1.7. До запровадження стратегії мають бути долучені вищі посадові особи країни: Президент, Голова Верховної Ради, Прем'єр-міністр. Лідерство й головну відповідальність за весь життєвий цикл стратегії промислового розвитку несе уряд. Від Президента є необхідною політична підтримка цього процесу.

Ці керівні принципи є довгостроковими (10+ років), вони можуть адаптуватися під поточну ситуацію залежно від умов, але не змінюватися по суті.

2. ЯК ПЕРШОЧЕРГОВІ КРОКИ У СТВОРЕННІ ЕФЕКТИВНОЇ ПРОМИСЛОВОЇ СТРАТЕГІЇ НА 2020–2021 РОКИ, ВАЖЛИВИМИ ДЛЯ УХВАЛЕННЯ ТА ВИКОНАННЯ УРЯДОМ УКРАЇНИ Є ТАКІ РЕКОМЕНДАЦІЇ:

2.1. Створення єдиного сильного міністерства, здатного координувати комплекс завдань зі стратегічного й оперативного розвитку промисловості. Міністерство стратегічного розвитку України, очевидно, уже має цю місію, й **уряд повинен значно посилити його розвиток і комплектування необхідним ресурсом.**

2.2. Конкретні цілі та KPI промислового розвитку мають покривати сім довгострокових стратегічних напрямів:

- 1) розвиток переробної промисловості та високотехнологічних галузей;
- 2) розвиток внутрішньої вироб-

- ничої кооперації за пріоритетними секторами та галузями;
- 3) несировинний експорт та інтеграція в глобальні ланцюги доданої вартості;
- 4) прискорена модернізація та оновлення виробничих активів;
- 5) масштабні інфраструктурні проекти, які дають ріст промислового виробництва;
- 6) інноваційні та цифрові програми розвитку в промисловості;
- 7) розвиток людського капіталу в промисловій сфері.

Стосовно п. 1, то уряд повинен якнайшвидше здійснити таргетування й виділити стратегічні галузі, у яких Україна дійсно має перспективу зростання й конкурентні переваги (як ВПК, авіабудування чи інжиніринг).

2.3. В умовах численних обмежень, у тому числі фінансових, пріоритетними інструментами промислової політики для прогресу є не найпростіші з погляду реалізації, а ті, які:

- мають найбільше галузеве покриття та вплив на комплекс цілей (Фонд розвитку);
- найлегше масштабуються за галузями (інструменти залучення інвестицій і формування не просто сприятливого бізнес-клімату, а кращого, ніж у наших сусідів);
- найкраще збалансовані щодо короткострокових та довгострокових пріоритетів.

Уряду та всім стейкхолдерам потрібно ще раз переглянути минулий досвід використання промислових інструментів та дійти згоди щодо ефективності та комплексності їх застосування.

2.4. Уряд та парламент мають здійснити рішучі кроки з формування необхідних інституцій загальнопромислового та секто-





рального рівнів. Ми вважаємо, що на першому етапі буде достатнім створення чи посилення п'яти повноцінних інституцій розвитку, зокрема:

2.4.1. Національний фонд структурної трансформації економіки (НФСТЕ), що є аналогом Банку розвитку. Його призначення – фінансово-кредитна підтримка створення нових високопродуктивних виробництв та модернізація діючих потужностей в обробному секторі.

2.4.2. Фонд регіонального розвитку (ФРР). Основна функція – розбудова економічного потенціалу регіонів, зокрема створення на місцевому рівні бізнес-інфраструктури (індустріальні парки, бізнес-центри, агенції регіонального розвитку тощо). ФРР створюється шляхом розширення мандату діючого на сьогодні Державного фонду регіонального розвитку та перетворення його на окрему фінансово-кредитну установу з відповідною мережею регіональних підрозділів.

2.4.3. Експортно-кредитне агентство (ЕКА). Місія – підтримка несировинного експорту, насамперед складної машинобудівної продукції. На сьогодні інституція створена, однак фактично не працює. Потрібно її фінансово укріплення і запуск повноцінної роботи.

2.4.4. Фермерський аграрно-індустріальний фонд (ФАІФ). Головне призначення фонду – фінансова підтримка оснащення фермерських господарств технікою і технологіями українського виробництва. Це сприятиме спрямуванню коштів аграрного сектору на придбання вітчизняної індустріальної продукції, тобто на розвиток внутрішнього промислового виробництва. Цільова аудиторія

фонду – середні та малі фермерські господарства.

2.4.5. Фонд розвитку інновацій (ФРІ). Місія фонду – це досягнення зрушень в інноваційній діяльності українських підприємства шляхом надання на конкурсній основі грантів на розробку нових зразків і впровадження цифрових технологій в промисловості 4.0. Пропонується утворити Фонд в складі державного бюджету в обсязі 0,25% його дохідної частини. Головний розпорядник.

2.5. Крім того, має бути значно посилена ефективність діючих Офісу залучення інвестицій, Офісу просування експорту як інституцій центрального рівня, що діють в руслі пріоритетів промислової політики. Відповідно ці інституції мають бути докапіталізовані коштами державного бюджету.

2.6. Надати державну допомогу становленню агентств регіонального розвитку, як складових виробничого розвитку регіонів. Їхня функція це опікування створенням місцевої бізнес-інфраструктури, зокрема індустріальних парків, вирішення практичних питань інвесторів, участь у підготовці генеральних планів розвитку територій.

2.7. Спільно з бізнес-об'єднаннями та міжнародними партнерами перейти до реального формування секторальних інституцій, важливих для промисловості в епоху 4ПР, таких як кластери, центри Індустрії 4.0, акселератори промислових хайтеків, технопарки, галузеві аналітичні центри тощо.

2.8 Стосовно окремих протекціоністських заходів, які пропонували й, очевидно, будуть ще більше пропонувати в Україні, ми солідарні з UNIDO [4]: **уряд має повне суверенне право запроваджу-**





вати такі заходи, і частина промислових секторів дійсно їх потребує. Водночас ці заходи мають бути лімітовані в часі й доповнюватися такими, що збільшують конкурентоздатність вітчизняних виробників і не закривають, а покращують доступ для прямих іноземних інвестицій.

2.9. Окрема рекомендація – **значно покращити комунікації** із закордонними партнерами та інвесторами, детально пояснюючи не тільки необхідність запровадження тих чи інших заходів, а загалом комплексного плану та стратегії трансформації промисловості країни, включно із заходами з покращення інвестиційного клімату, пропозиціями для іноземних інвесторів, інтеграцією в глобальні та європейські ланцюги доданої цінності й захисту прав інвесторів.

2.10. Ми переконані, що інтеграційний шлях до ЄС лежить через побудову технологічної економіки країни, що вирівнює асиметрії в економічному розвитку та доходах громадян України та Євросоюзу. Зусилля до цього має докласти, насамперед, українська спільнота. В переговорах з ЄС, необхідно підняти планку прагнень України. Зокрема декларувати наміри вигідної інтеграції у панєвропейський виробничий простір та перетворення України на індустріальний та технологічний хаб Євросоюзу. Щоб бути реалістичними, такі наміри необхідно синхронізувати із запровадженням заходів новітнього індустріального розвитку, що описані вище.

Уряду та всім стейкхолдерам варто продовжити вивчення та застосування найкращих закордонних практик і рекомендацій від світових авторитетів, таких як

UNIDO, WEF тощо. Приклади, які наведені в цій роботі і які стосуються численних країн, що вже успішно пройшли шлях індустріалізації й входять сьогодні в епоху 4ПР, є важливими для українських стейкхолдерів з багатьох точок зору. Але насамперед з погляду демонстрації на практиці керівних принципів, що вказані в п. 1 вище.

Усім стейкхолдерам, попри окремі розбіжності, що супроводжують процес розробки промислових політик і стратегій, варто діяти більш консолідовано та згуртовано, об'єднуючись навколо спільних керівних принципів, зокрема тих, що викладені в Маніфесті «Industry4Ukraine», роботі «Економічне відродження через індустріальний розвиток України» і в цьому документі.

Група авторів цього документу дякує за підтримку нашим спонсорам – Координатору співробітництва з ЮНІДО в Україні та компанії «Interpipe». Ми також вдячні колегам – учасникам платформи «Industry4Ukraine», які допомагали важливою інформацією та консультаціями, – представникам Федерації роботодавців автомобільної промисловості, ДП «Укрпромзовнішекспертиза», Української меблевої асоціації, Асоціації підприємств промислової автоматизації України, CMD Ukraine.





ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Маніфест нового індустріального розвитку України. – Веб-сайт «Industry4Ukraine». URL: <https://www.industry4ukraine.net/publications/manifesto-industry4ukraine/> (дата звернення: 11.06.2019).
2. Економічне відродження через індустріальний розвиток України. Колективна монографія. За ред. В. Власюка. – Харків: Повноколір, 2020. – 432 с. – Веб-сайт Державного підприємства «Упромзовніш експертиза». URL: http://www.expert.kiev.ua/docs/book2020_13.pdf (дата звернення: 01.10.2020).
3. United Nations Industrial Development Organization, 2020. Industrialization as the driver of sustained prosperity. Vienna. – 180 p. – URL: https://www.unido.org/sites/default/files/files/2020-04/UNIDO_Industrialization_Book_web4.pdf (date of application: 01.10.2020).
4. Weiss John. Taxonomy of Industrial Policy: Inclusive and Sustainable Industrial Development Working Paper Series WP 08 / 2015. United Nations Industrial Development Organization, 2015. – 47 p. – URL: <https://www.unido.org/api/opentext/documents/download/9925558/unido-file-9925558> (date of application: 01.10.2020).
5. United Nations Industrial Development Organization, 2020. Competitive Industrial Performance Index 2020. Vienna, Austria. CIP Index, Edition 2020: Country and Economy Profiles. – 329 p. URL: <https://stat.unido.org/content/publications/competitive-industrial-performance-index-2020%253a-country-profiles?ga=2.33104505.654624406.1606227150-1751567484.1606227150> (date of application: 01.10.2020).
6. Gunther Tillman, Alcorta Ludovico. Industrial Policy for Prosperity: Reasoning and Approach. Vienna. United Nations Industrial Development Organization, 2011. – 35 p. – Веб-сайт ЮНІДО. URL: <https://www.unido.org/api/opentext/documents/download/9928765/unido-file-9928765> (date of application: 01.10.2020).
7. Юрчак Олександр. Українська стратегія Індустрії 4.0 – 7 напрямів розвитку. – Веб-сайт «Industry4Ukraine». URL: <https://industry4-0-ukraine.com.ua/2019/01/02/ukrainska-strategiya-industrii-4-0-7-napriankiv-rozvytku/> (дата звернення: 01.10.2020).
8. Проект національної програми кластерного розвитку до 2027. – Веб-сайт «Industry4Ukraine». URL: <https://www.industry4ukraine.net/publications/proyekt-nacjonalnoyi-programy-klasterного-rozvytku-do-2027/> (дата звернення: 01.10.2020).
9. EQuIP – Enhancing the Quality of Industrial Policies. – Веб-сайт ЮНІДО. URL: <http://www.equip-project.org> (date of application: 01.10.2020).





10. Industrial Strategy: building a Britain fit for the future: Policy paper. Department for Business, Energy & Industrial Strategy, UK, 27 November 2017 (Last updated 28 June 2018). – 256 p. – Веб-сайт «GOV.UK». URL: https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/664563/industrial-strategy-white-paper-web-ready-version.pdf (date of application: 01.10.2020).
11. Юрчак Олександр. Політика vs Стратегія – в чому різниця і чому це важливо. – Веб-сайт «Industry4Ukraine». URL: <https://www.industry4ukraine.net/publications/polityka-vs-strategiya-v-chomu-riznyczya-i-chomu-cze-vazhlyvo/> (дата звернення: 01.10.2020).
12. Модель зрілості як інструмент для постановки цілей промислового розвитку (за матеріалами ЮНІДО). – Веб-сайт «Industry4Ukraine». URL: <https://www.industry4ukraine.net/publications/model-zrilosti-yak-instrument-dlya-postanovky-czilej-promyslovogo-rozvytku/> (дата звернення: 01.10.2020).
13. Юрчак Олександр. EQulP – методика визначення цілей та інструментів для промислової політики (за матеріалами ЮНІДО). – Веб-сайт «Industry4Ukraine». URL: <https://www.industry4ukraine.net/publications/equip-metodyka-vyznachennya-czilej-ta-instrumentiv-dlya-promyslovoyi-polityky/> (дата звернення: 01.10.2020).
14. СМАРТ-спеціалізація в Україні: чому не так, як в Європі? (за матеріалами Платформи S3 Європейської Комісії). – Веб-сайт «Industry4Ukraine». URL: <https://www.industry4ukraine.net/bez-kategori-uk/smart-speczializacziya-v-ukrayini-chomu-ne-tak-yak-v-yevropi/> (дата звернення: 01.10.2020).
15. Юрчак Олександр. Керування політиками – як ефективно проходити процес розробки (за матеріалами ЮНІДО). – Веб-сайт «Industry4Ukraine». URL: <https://www.industry4ukraine.net/publications/keruvannya-politykami-yak-efektyvno-prohodyty-proczes-rozrobky/> (дата звернення: 01.10.2020).
16. Як стимулювати різні сектори економіки – досвід Тайланду в автотранспорті (за матеріалами ЮНІДО). – Веб-сайт «Industry4Ukraine». URL: <https://www.industry4ukraine.net/publications/yak-stymulyuvaty-rizni-sektory-ekonomiky-dosvid-tajlandu-v-avtopromi/> (дата звернення: 01.10.2020).
17. Про досвід впровадження СЕЗ на Закарпатті (за матеріалами Федерації роботодавців автомобільної галузі України). – Веб-сайт «Industry4Ukraine». URL: <https://www.industry4ukraine.net/publications/shhodo-vidnovlennya-sez-zakarpattya/> (дата звернення: 01.10.2020).
18. Юрчак Олександр. Інструменти промислової політики для 4ПР – приклад MedTech з Коста Ріки (за матеріалами ЮНІДО). – Веб-сайт «Industry4Ukraine». URL: <https://www.industry4ukraine.net/publications/instrumenty-promyslovoyi-polityky-dlya-4pr-pryklad-medtech-z-kosta-riky/> (дата звернення: 01.10.2020).
19. Інституції для реалізації промислової політики (за матеріалами ЮНІДО). – Веб-сайт «Industry4Ukraine». URL: <https://www.industry4ukraine.net/publications/institucziyi-dlya-realizacziyi-promyslovoyi-polityky/> (дата звернення: 01.10.2020).
20. Як працюють інструменти – моделювання на прикладі Industrial Engineering. – Веб-сайт «Industry4Ukraine». URL: <https://www.industry4ukraine.net/publications/yak-praczyuyut-instrumenty-modelyuvannya-na-prykladi-industrial-engineering/> (дата звернення: 01.10.2020).





21. Девід Саха, Рікардо Джуччі, Дмитро Науменко, Артур Ковальчук. Сектор машинобудування в Україні: стратегічні альтернативи і короткострокові заходи з огляду на припинення торгівлі з Росією. Серія консультативних робіт [PP/02/2014] / Інститут економічних досліджень та політичних консультацій / Німецька консультативна група, 2014. – 21 с. – Веб-сайт «Інститут економічних досліджень та політичних консультацій». URL: http://www.ier.com.ua/files/publications/Policy_papers/German_advisory_group/PP_02_2014_ukr.pdf?fbclid=IwAR1r2YJCg6-haYV4EylpgctlJI9nO02vUZNBlaIgon80QQiL41uCPiruWRI (дата звернення: 01.10.2020).
22. Юрчак Олександр. 2 роки проекту розробки стратегії Індустрія 4.0 в Україні – які головні уроки. – Веб-сайт «Industry4Ukraine». URL: <https://www.industry4ukraine.net/publications/2-roky-proektu-rozrobky-strategiyi-industriya-4-0-v-ukrayini-yaki-golovni-uroky-2/> (дата звернення: 01.10.2020).
23. Hugo Hollanders, Nordine Es-Sadki, Iris Merkelbach, Aishe Khalilova. European Innovation Scoreboard 2020 – Main Report. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2020. – 98 p. – URL: <https://ec.europa.eu/docsroom/documents/42981> (last update: 11.09.2020, date of application: 01.10.2020).
24. Investment Guide. – Веб-сайт «Investment Office», Presidency of the Republic of Turkey. URL: <https://www.invest.gov.tr/en/investmentguide/Pages/default.aspx> (date of application: 01.10.2020).
25. Financial Support SARIO. – Веб-сайт «SARIO», The Slovak Investment and Trade Development Agency. URL: <https://www.sario.sk/en/exporters/financial-support> (date of application: 01.10.2020).
26. Hungary: Foreign Investment. – Веб-сайт «Santander Trade». URL: <https://santandertrade.com/en/portal/establish-overseas/hungary/foreign-investment> (date of application: 01.10.2020).
27. Free Trade Zones. General Honorary Consulate of Romania. – Веб-сайт «Free Trade Zones». URL: http://www.romanask.org/eng/about/sub_8/5.htm (date of application: 01.10.2020).
28. Industrial Parks. – Веб-сайт «Invest Romania». URL: <http://investromania.gov.ro/web/industrial-parks/> (date of application: 01.10.2020).
29. Investment Plan for Europe. Getting Europe investing again. – Веб-сайт сайт Європейської комісії, Генеральний директорат з комунікацій. URL: https://ec.europa.eu/commission/strategy/priorities-2019-2024/jobs-growth-and-investment/investment-plan-europe_en (date of application: 01.10.2020).
30. Глобальні ланцюги доданої вартості та промисловий розвиток. Досвід Китаю, Південно-Східної та Південної Азії. Організація Об'єднаних Націй з промислового розвитку (переклад з англійської), 2018. – 92 с. – URL: <https://mautic.appau.org.ua/asset/151:unido-gldv-ta-promislovij-rozvitok-kitaj-ta-psaa-pereklad-ukrpdf> (дата звернення: 01.10.2020).
31. Industrial Ecosystems in Europe. Technical Mapping. – Веб-сайт «CEN-CENELEC Management Centre» (CCMC), Brussels. – 32 p. URL: https://www.cencenelec.eu/News/Policy_Opinions/PolicyOpinions/CEN-CENELEC_contributions_AUWP_Ecoystems.pdf (date of application: 01.10.2020).
32. State Aid rules and coronavirus. – Веб-сайт Європейської комісії, Генеральний директорат з комунікацій. URL: https://ec.europa.eu/competition/state_aid/what_is_new/covid_19.html (date of application: 01.10.2020).



ДОДАТОК. ПЕРЕЛІК ПОПУЛЯРНИХ ІНСТРУМЕНТІВ ТА ІНСТИТУЦІЙ ПРОМИСЛОВОЇ ПОЛІТИКИ ДЛЯ КРАЇН НА ДРУГОМУ РІВНІ ЗРІЛОСТІ

	Інструмент	Опис	Приклад
A	ІНСТРУМЕНТИ ПРОМИСЛОВОЇ ПОЛІТИКИ		
1	Вільні економічні зони (ВЕЗ)	Спеціально виділена територія з пільговими податковими та митними умовами для бізнесу, основною ціллю якої є розв'язання питань залучення інвестицій, зайнятості та покращення торгового балансу.	У світі існує 5 000 ВЕЗ, з них 2 500 – у Китаї.
2	Індустріальні парки	Одна з форм ВЕЗ, часто з готовою інфраструктурою, основною ціллю якої є стимулювання промислового виробництва.	У Сінгапурі існує 8 індустріальних парків. У Туреччині – 234!
3	Локалізація виробництва	Політика, яка вимагає від компанії використання у виробництві готової продукції певної частки внутрішніх товарів та послуг.	Buy American.
4	Субсидії (програма «Національні чемпіони»)	Політика розвитку великих компаній, які будуть сконцентровані не тільки на прибутковості, але й просуванні інтересів держави на міжнародному рівні.	Samsung, Boeing, Airbus.
5	Преференції для нових робочих місць	Грошові або податкові стимули за певну кількість створених робочих місць.	Такі преференції є в США на рівні штатів, а також у Польщі, Словаччині.
6	Державні закупівлі	Політика стимулювання попиту на товари та послуги зі сторони держави.	American recovery and reinvestment act від 2009 року в США, План Юнкера від 2015 року в ЄС.
7	Державне фінансування R&D	Політика фінансової підтримки наукових досліджень і розробок.	DARPA при Міністерстві оборони США, In-Q-Tel при ЦРУ, Excellence Initiative в Німеччині.
8	Трансфер технологій	Передача наукових розробок, створених у державних наукових лабораторіях, приватному сектору з метою подальшої комерціалізації.	Bayh-Dole Act, SBIR у США.
9	Наукові та технопарки	Одна з форм ВЕЗ, часто з готовою інфраструктурою, основною ціллю якої є науково-дослідна діяльність кількох компаній у спільних проектах, часто в тісній співпраці з вищими навчальними закладами.	Tainan Science Park на Тайвані.



	Інструмент	Опис	Приклад
В	ІНСТИТУЦІЇ ПРОМИСЛОВОЇ ПОЛІТИКИ		
1	Банк розвитку	Державна фінансова організація, ціллю якої є кредитування довгострокових проєктів в умовах слабкого кредитування або небажання приватного сектору кредитувати такі проєкти.	KfW у Німеччині, BNDES у Бразилії, World Bank.
2	Фонд розвитку	Державний фонд, який пропонує інструменти для підтримки розвитку компаній, органів місцевого самоврядування та приватних осіб, а також інвестує в стабільний соціальний розвиток та економічне зростання.	Польський фонд розвитку.
3	Експортно-кредитне агентство	Державна фінансова організація, яка страхує експортні контракти або кредитує іноземних клієнтів з метою збільшення експорту.	Export-Import Bank of the United States, Export-Import Bank of Korea.
4	Офіс залучення інвестицій	Державна організація, метою якої є пошук та залучення іноземних інвестицій.	SARIO у Словаччині, PAIH у Польщі.
5	Офіс з просування експорту	Державна організація, ціллю якої є розвиток експорту через навчання, надання інформації про іноземні ринки та допомогу в просуванні продукції в інших країнах.	International Trade Administration в США.
6	Кластери	Групи взаємопов'язаних компаній, сконцентрованих на одній території.	Біотоп в Німеччині, Кремнієва долина.
7	Інститути галузевого розвитку	Науково-дослідницькі та аналітичні центри, що виконують роль також policy-makers в даній галузі.	Автопром Тайланду: центри R&D, Інформ. центр, Інститут підготовки кадрів.
8	Центри Індустрії 4.0	Центри експертизи Індустрії 4.0, які виконують ролі освіти та просвіти, розробки та тестування нових рішень, підготовки нових кадрів.	Мережа DIH та MiDIH (Manufacturing DIH) в ЄС.
9	Мережа торгових представництв	Закордонні представництва, які допомагають дізнатися особливості внутрішнього ринку країни, налагоджувати зв'язки для подальшої співпраці та розвивати експорт.	Такі представництва мають усі розвинені країни.
10	ТПП і бізнес-об'єднання	Мережа торгово-промислових палат, бізнес-центрів, бізнес-об'єднань які системно пропонують уряду нові законодавчі ініціативи й представляють голос бізнесу.	Ефективними є ТПП в Німеччині та інших країнах ЄС. Серед федерацій – приклад Orgalime.

