

Герасимчук В.Г.

докт. економ. наук, професор

ORCID ID: 0000-0001-9357-8925

Національний технічний університет України

«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»

СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ ПРОМИСЛОВОГО КОМПЛЕКСУ: НАМІРИ, МЕХАНІЗМИ РЕАЛІЗАЦІЇ, ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ

INDUSTRIAL COMPLEX DEVELOPMENT STRATEGY: INTENTIONS, IMPLEMENTATION MECHANISMS, RESPONSIBILITY

Стаття присвячена проблемам стратегічного управління промисловістю, яка виступає провідною сферою матеріального виробництва, основою для забезпечення ефективного розвитку національної економіки, підвищення її конкурентоспроможності. Наголошується, що напередодні отримання незалежності промисловий комплекс України характеризувався як один із найпотужніших серед індустріально розвинених країн Європи і світу. Проаналізовано динаміку ВВП, промислового виробництва за період 1990-2020 рр. Особлива увага приділена вивченню чинників, вплив яких призвів до критичного спаду обсягів промислового виробництва: розрив коопераційних зв'язків між суб'єктами господарювання; зростаюче техніко-технологічне відставання у багатьох сферах обробної промисловості; втрата ринків збуту, як всередині країни, так і на території постсоціалістичних та інших країн світу; відсутність виваженої протекціоністської політики держави, спрямованої на захист внутрішнього ринку від потоків імпортованих товарів і послуг тощо. Наголошується, що переважна більшість зазначених факторів і донині стоять на перешкоді інноваційно-інвестиційного розвитку промисловості. Запропоновано авторське тлумачення дефініції «стратегія», під якою розуміється довгостроковий план досягнення цілей в умовах невизначеності. Акцентована увага на сутності поняття «стратегічні наміри», як бажання, задум здійснити, прикласти зусилля для досягнення певної мети, та його продовження в понятті «стратегічне бачення». Узагальнена збалансована система показників стратегії промислового розвитку, яка відображає комплекс цілей, що мають узгоджуватися між собою причинно-наслідковими зв'язками. Зазначена необхідність при прийнятті управлінських рішень дотримуватися принципу наступності на усіх етапах формулювання і реалізації стратегії: розробка – узгодження – обговорення – прийняття – реалізація – контроль – підведення підсумків. Доповнена схема формулювання державних стратегій блоками «контроль» та «відповідальність» за досягнення визначених цілей. Підкреслюється доцільність дотримання принципу «стабільності у русі» при здійсненні чергових змін в організаційному механізмі державного управління промисловістю на рівні законодавчої та виконавчої влади. Згруповано заходи з підтримки вітчизняного товаровиробника в умовах пандемії коронавірусу COVID-19 з боку держави, а також за підтримки СOT і ЄС.

Ключові слова: відповідальність, економічне зростання, механізм управління стратегією, національна економіка, пандемія коронавірусу COVID-19, промисловий комплекс, стратегічні наміри

The article is devoted to the problems of strategic management of industry, which is the leading sphere of material production, the basis for ensuring the effective development of the national economy, increasing its competitiveness. It is noted that on the eve of gaining independence, the industrial complex of Ukraine was characterized as one of the most powerful among the industrially developed countries of Europe and the world. The dynamics of GDP, industrial production for the period 1990-2020 is analyzed. Particular attention is paid to the study of factors, the influence of which led to a critical decline in industrial production: the rupture of cooperation ties between business entities; growing technical and technological lag in many areas of the manufacturing industry; loss of sales markets, both within the country and on the territory of post-socialist and other countries of the world; the absence of a balanced protectionist policy of the state aimed at protecting the domestic market from the flow of imported goods and services, and the like. It is noted that the overwhelming majority of these factors still hinder the innovative and investment development of industry. The author's interpretation of the definition of "strategy" is proposed, which is understood as a long-term plan for achieving goals in conditions of uncertainty. Attention is focused on the essence of the concept of "strategic intentions" as a desire, a plan to implement, to make efforts to achieve a certain goal, and its continuation in the concept of "strategic vision". The generalized balanced system of indicators of the industrial development strategy, reflecting a set of goals, must be consistent with each other by cause-effect relationships. The specified need, when making management decisions, to observe the principle of continuity at all stages of the formulation and implementation of the strategy: development - coordination - discussion - adoption - implementation - control - summing up. The supplemented scheme for the formulation of state strategies by the blocks "control" and "responsibility" for the achievement of certain goals. The author emphasizes the expediency of observing the principle of "stability in motion" in the implementation of regular changes in the organizational mechanism of state management of industry at the level of legislative and executive power. Grouped measures to support domestic producers in the context of the COVID-19 coronavirus pandemic by the state, as well as with the support of the WTO and the EU.

Keywords: responsibility, economic growth, strategy management mechanism, national economy, COVID-19 coronavirus pandemic, industrial complex, strategic intentions

Вступ. *«Бесіда і слова потрібні, але вони тільки початок, вся суть життя в справах, в умінні переходу від слова до діла, в їх узгодженні» (Д. І. Менделєєв).* Висловлюванням видатного вченого ми вирішили скористатися при розгляді обраної проблеми з низки причин. Д.І. Менделєєв відомий у науковому світі не лише як автор Періодичного закону хімічних елементів, але як вчений-енциклопедист: геолог, економіст, метролог, нафтовик, педагог, повітроплавець, приладобудівник, технолог, фізик, фізико-хімік і т.д., а також... як громадський діяч. Ми не випадково відвели останнє місце виду діяльності «громадський діяч». Ним Д.І. Менделєєв став не на підставі голослівних заяв, обіцянок на мітингах, страйках і т.п., а на підставі фундаментальних досліджень в багатьох сферах науки. Результати проведених досліджень спрямовувалися на потреби розвитку продуктивних сил держави, що виступає ключовим критерієм суспільного прогресу.

При розгляді актуального питання про стратегічне управління розвитком промислового комплексу упродовж останніх трьох десятиліть вирішальне слово не за фахівцями в даній сфері, не за інженерами (дослідники,

конструктори, технологи і т.д.), не за досвідченими керівниками-виробничниками різних рівнів управління, а за так званими ««громадськими діячами». Більшість з них ніколи не мали і не мають ніякого відношення до промисловості. Як результат, відведення промисловості другорядного чи третьорядного значення в структурі економіки після сфери послуг і АПК, поступове сповзання України з категорії промислово розвиненої до аграрно-промислової держави. Аргументи? Їх достатньо. Для початку: відсутність Комітету промислової політики в структурі Верховної Ради; створене урядом України (22.07.2020р.) Міністерство з питань стратегічних галузей промисловості замість вкотре «зниклого» Мінпромполітики.

Проблемна ситуація, що склалася в промисловому секторі економіки, характеризується, насамперед, зведенням до критичного мінімуму рівня конкурентоспроможності вітчизняної продукції, як на внутрішньому, так і зовнішньому ринку. Одна із ключових причин такого стану пов'язана з відсутністю науково обгрунтованого стратегічного, системного підходу до розвитку індустрії. Провал виконання прийнятих упродовж періоду незалежності низки державних стратегій, програм, концепцій в даній сфері (1996р., 2003р., 2013р., 2018р., 2020р.) та її окремих галузей пояснюється, як недоліками в методології їх формування, так і не налагодженням ефективних механізмів їх реалізації. Йдеться, насамперед, про недосконалість функціонування організаційного механізму управління розвитком промисловості, прорахунки в забезпеченні виконання запланованих заходів необхідними ресурсами. Особливо варто наголосити на відсутності належної персональної відповідальності за доручену справу організаторів і виконавців стратегічних завдань на усіх без виключення рівнях управління.

Публікацій з проблеми, що є предметом нашого розгляду, більш ніж достатньо. При підготовці статті використано, крім важливих рішень законодавчих і виконавчих органів влади, напрацювання, підходи, позиції фахівців, висловлювання яких заслуговують на особливу увагу. Серед представників когорти авторитетних науковців, політиків і практиків, в працях яких проблеми розвитку промислового сектору економіки розглянуто найбільш глибинно: Геєць В.М. [1], Амоша О.І. [2], Кінах А.К. [3], Новицький В.С. [4], Сіденко В.Р. [5], Кіндзерський Ю.В. [6], Жаліло Я. А. [7]. Вказані прізвища, як керівники наукових і громадських центрів, виступають ініціаторами, ідеологами формування державної промислової політики. Організаційно-управлінські функції втілення у життя підготовлених, обговорених, затверджених стратегій лягають на плечі численної армії виконавців від робітника до міністра. Загальний успіх залежить, на наше переконання, від двох вирішальних факторів: Стратегії і команди Стратега, об'єднаних в одне ціле, в одну державну систему [8, с. 267-296]. Саме з цих

позицій ми виходимо, висловлюючи свої думки щодо невдач та успіхів на шляху виконання стратегічних намірів в промисловій політиці держави.

Постановка завдання. Метою дослідження є вдосконалення теоретико-методологічних підходів до формулювання стратегічних намірів в розвитку промислового комплексу, їх успішної реалізації для зміцнення економічного потенціалу держави, підвищення добробуту громадян, наближення рівня життя населення, кожного українця до європейських, світових стандартів.

Методологія. Для визначення шляхів та способів вдосконалення стратегічного управління промисловим комплексом України, вирішення поставлених завдань використано наступні загальнонаукові та специфічні методи дослідження: *історично-логічний, статистичного аналізу, причинно-наслідковий* – при вивченні тенденцій розвитку індустрії; *графічного опису* – для дослідження динаміки ВВП; *аналізу та синтезу* – для дослідження факторів, які спричинили різкий обвал промислового виробництва в перші роки незалежності; *узагальнення та порівняння* – у процесі аналізу змін у виробництві основних видів продукції; *індукції, дедуції* – при визначенні стратегічних галузей промисловості; *аспектного, системно-функціонального підходу, монографічного методу, методу критичного аналізу* – для наукового обґрунтування концепції вдосконалення стратегічного управління галуззю.

Результати дослідження. Падіння і етапи відновлення вітчизняної індустрії. *«Народ, який не знає або забув своє минуле, не має майбутнього» (Платон).* При розгляді економічних явищ в країні, світі досить популярним стало застосування так званого «фрагментарного підходу». Йдеться про те, що аналіз явищ з відповідними висновками та рекомендаціями проводиться найчастіше за досить короткий період (1-3-5 років). Почасти робиться це не на підставі використання системи наукових принципів, а в угоду черговому уряду чи відповідній політичній силі. До речі, за даними Мінюста в Україні станом на 01.10.2021р. зареєстровано ... 365 партій. Такий підхід аж ніяк не сприяє виявленню закономірностей, тенденцій розвитку економічних явищ, встановленню причинно-наслідкових зв'язків між виваженістю стратегічних рішень та результатами їх виконання. Саме з цієї причини підготовку формування чергових стратегічних намірів розвитку індустрії, на наш погляд, необхідно починати з глибинного аналізу витоків її становлення та розвитку, досконального вивчення масиву зовнішніх і внутрішніх факторів впливу на невдачі та успіхи в промисловій сфері упродовж тривалого відрізка часу.

У нашому дослідженні ми не маємо змоги зупинитися на періоді другої половини ХІХ ст. та початку ХХ ст., коли стрімко зростав видобуток вугілля (Донбас), будувалися металургійні заводи (Кривбас), прокладалися залізничні шляхи, розвивалося машинобудування (Київ, Харків, Дніпропетровськ). Не аналізуватимемо й підсумки п'ятирічки прискореної індустріалізації (1928-1933рр.) та довоєнного періоду, коли були побудовані сотні нових

промислових підприємств, у т.ч.: ДніпроГЕС, Запоріжсталь, ХТЗ, НКМЗ. Залишимо на розгляд фахівців повоєнні роки відбудови народного господарства. Коротко зупинимося лише на характеристиці економічного, в т.ч. промислового потенціалу України, який був накопичений на кінець 80-х років ХХ ст., а також змінах, що відбулися упродовж 1991-2020рр.

Напередодні отримання незалежності промисловий комплекс України характеризувався як один із найпотужніших у складі не лише єдиного народногосподарського механізму СРСР, а й серед найбільш розвинених країн Європи і світу. Провідні позиції у створенні потужної індустрії, розробці конкурентоздатних технологій, найсучаснішого на той час обладнання, виробничих ліній у багатьох галузях економіки – від сільськогосподарського машинобудування до космічних ракет і апаратів Україна займала завдяки творчій праці багатотисячних колективів вчених, конструкторів, інженерів, виробників. Досягненню передових позицій в промисловій сфері сприяло створення з боку держави необхідних для цього умов. Успішно втілювалися у життя принципи науково-технологічного забезпечення розвитку, планомірне оновлення основних фондів, налагодження розгалуженої системи коопераційних зв'язків, збалансованість виробленої і споживаної продукції, забезпечення необхідними фінансовими та іншими видами ресурсів [4, с. 7].

Результативність державної промислової політики чітко простежується в ролі і місці галузі у формуванні ВВП, а в кінцевому підсумку – у рівні конкурентоспроможності національної економіки. У 1990р. частка індустрії в структурі ВВП складала 35,9% (у 1985р. – 41,4%), сільського господарства – 24,0%. На початку 2020р. частка промисловості в структурі ВВП складала 19,0%, агросектору – 9,0% [5, с.4]. Держава, її громадяни нині все більше надають перевагу не створенню масштабних, конкурентоспроможних інновацій, а споживанню тих, що нав'язуються індустріально розвиненими державами. Нині в економіці країни домінує сфера послуг, сфера споживання.

Чомусь нікого з урядовців, політиків, науковців нині не турбує, що після розвалу промисловості в країні з настирливою підтримки зарубіжних «консультантів» увага досить швидко сконцентрувалася на малому і середньому бізнесі (МСБ), а не на підприємствах з потужним кадровим потенціалом науковців (науково-дослідні інститути, НДІ), конструкторів (спеціалізовані конструкторські бюро, СКБ), виробників (основні та дослідницькі виробництва) і т.п. В історію відійшли виробничі та науково-виробничі об'єднання (ВО, НВО), які разом з провідними університетами формували потужну тріаду «освіта-наука-виробництво». Саме такі структури по-справжньому, сприяли інноваційно-інвестиційному розвитку економіки.

На рис. 1 представлена динаміка ВВП України за період 1990-2020 рр. Чітко простежується наявність п'яти кризових явищ в розвитку економіки. Перша криза пов'язана з трансформаційними, а ще точніше,

дезінтеграційними процесами, що відбувалися внаслідок розпаду СРСР (1988-1991рр.). Збанкрутіла величезна кількість потужних підприємств в різних високотехнологічних галузях промисловості (ракетно-космічна галузь, авіаційне та суднобудування, автомобілебудування та виробництво верстатів, точне машинобудування і т.д.). Катастрофічне падіння економіки України характеризується зниженням ВВП з 293,2 млрд. дол. у 1990р. до 22,2 млрд. дол. у 1992р., тобто, у 13,2 рази (!). Друге падіння економіки відбулося під впливом, насамперед, головного зовнішнього фактору – світової фінансово-економічної кризи 1997-1998рр. З 51,8 млрд. дол. ВВП в 1997р. його значення склало 32,3 млрд. дол. у 2000р. (падіння в 1,6 рази).

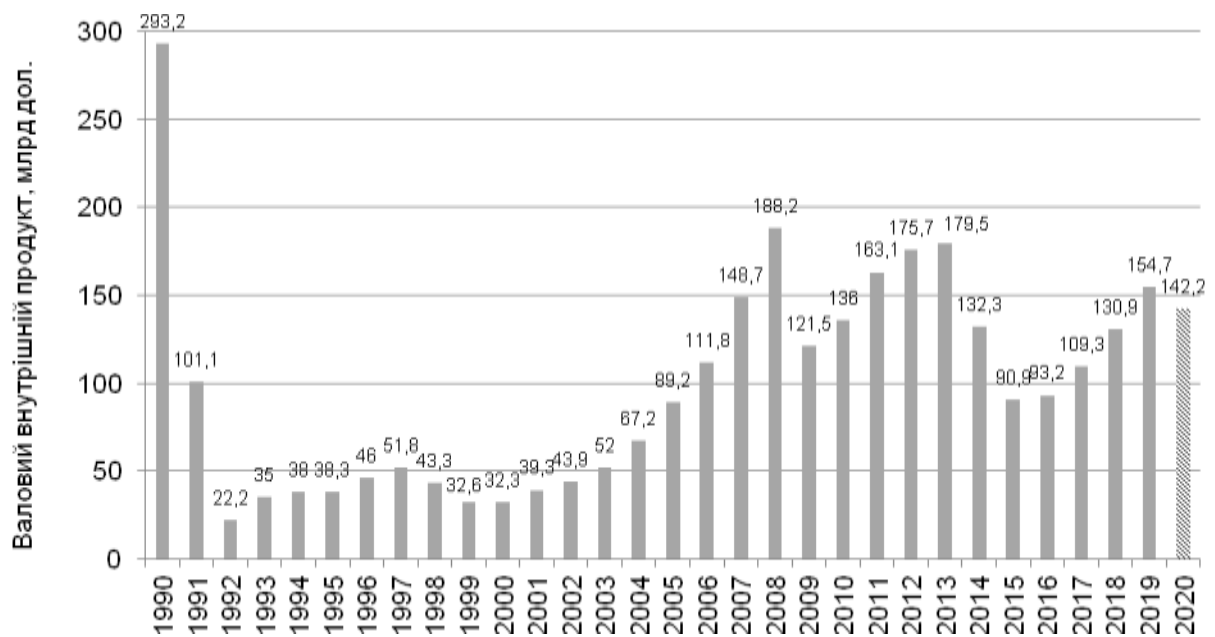


Рисунок 1 – Динаміка ВВП України за 1990-2020 рр., млрд дол.

Джерело: побудовано автором за [9]

Тривалий підйом економіки у 2001-2008рр. втретє знизився під дією чергової світової фінансово-економічної кризи 2008-2009рр. – з 188,2 млрд. дол. за підсумками 2008р. до 121,5 млрд. дол. у 2009р. (падіння вдруге в 1,6 рази). Вчетверте економіка країни почала зазнавати відчутних втрат, пов'язаних з наслідками Революції гідності (2013-2014рр.), анексії Криму та військових дій на сході країни. У цей період ВВП з досягнутого рівня в 2013р. 179,5 млрд. дол. знизився до 90,8 млрд. дол. у 2015р. (падіння в 2,0 рази). Вп'яте зниження ВВП відбулося внаслідок пандемії Covid-19. Упродовж 2020р. ВВП впав з позначки у 154,7 млрд. дол. на його початку до 142,2 млрд. дол. наприкінці року. За оцінками НБУ, темп зниження реального ВВП за підсумками 2020р. становить 4,4%. Лише КНР на відміну від практично усіх національних економік вдалося досягти хоч і незначного, але все-таки росту

ВВП в 2,3%. Причини темпів падіння ВВП в більшості економік світу в період пандемії і зростання в КНР є темою окремого розгляду.

Зрозуміло, що падіння і злету в розвитку економіки країни торкаються, насамперед, її основи – промислового комплексу. Обвальний його занепад відбувся у перші, найважчі для України роки незалежності. Не зупиняючись детально на причинах розпаду СРСР, серед яких – некомпетентність вищого керівництва; диспропорції екстенсивної економіки; нестача товарів широкого вжитку; значні витрати на оборону; низка техногенних катастроф, у т.ч. аварія на ЧАЕС і т.д., торкнемося їх наслідків. Йдеться про масив несприятливих факторів, вплив яких потрібно було, якщо не долати повністю, то зводити до певного мінімуму у процесі формування нової структури управління промисловістю на шляху еволюційного переходу від планово-директивної системи господарювання до ринкових економічних відносин і конкуренції.

До таких несприятливих факторів, які супроводжували процес деіндустріалізації, віднесемо наступні: розрив коопераційних зв'язків між суб'єктами господарювання колишніх радянських республік; зростання техніко-технологічного відставання від розвинених країн у багатьох сферах обробної промисловості; знищення значної кількості галузей і підгалузей промисловості; різке падіння виробництва широкої номенклатури продукції; втрата ринків збуту промислових товарів, як в Україні, так і на території інших республік, на ринках багатьох країн світу; збільшення в структурі експорту не високотехнологічних товарів, а сировини, продукції з низьким рівнем переробки і низькою доданою вартістю. Можна продовжувати даний перелік, але найголовніше, як на наше переконання, країна втратила кадровий потенціал, мільйони висококваліфікованих науковців, інженерів, робітників, тисячі талановитих керівників різного рівня управління.

Якщо давати характеристику трансформаційних процесів, що відбувалися в промисловості в 1991-1994рр. мовою цифр, виявиться наступне:

- стрімке зменшення фінансування НДДКР в промисловому виробництві, яке в 1994р. становило лише 17% порівняно з обсягами 1990р.;
- фінансування фундаментальних та прикладних досліджень склало в 1994р. 0,4% ВВП порівняно з 3,1% ВВП у 1990р.;
- обсяги виробництва промислової продукції скоротилися на 51,0%;
- частка продукції машинобудування в загальному обсязі знизилася з 30,5% до 17,0% (в 1,8 рази), легкої промисловості – з 10,8% до 4,4% (в 2,5 рази);
- чисельність працюючих у сфері промисловості щорічно зменшувалася в середньому на 1,5 млн. осіб;
- рівень інфляції в 1993р. склав 10155,04%, що на 8154,50% більше, ніж в 1992р. році і на 9753,92% більше, ніж в 1994р. і т.д. [4, с.11], [10].

Ситуацію, що склалася в інших ключових галузях промисловості (енергетика, металургія, автомобільна промисловість, сільськогосподарське

машинобудування, легка промисловість і т.д.), а також в сфері АПК в період 1990-2019рр., можна простежити і оцінити, аналізуючи дані, представлені в табл. 1. «Космічних» успіхів (523,9%) вдалося досягти хіба що у масложировій промисловості АПК при виробництві... соняшникової олії.

Таблиця 1 – Виробництво основних видів продукції в Україні, 1990-2019 рр.

Показники	1990	2000	2010	2013	2015	2019	2019/ 1990,%
Ел. енергія, млрд. кВт.год	298,0	171	189	194	163,7	151,3	50,8
Вугілля, млн. т	164,8	80,3	75,2	83,7	39,7	31,2	18,9
Готовий прокат, млн. т	38,6	22,6	17,6	17,8	12,1	18,0	46,6
Аміак синт.-ний, млн. т	4,9	4,4	1,2	4,2	2,2	2,2	16,3
Мін. добрива, млн. т	4,8	2,3	2,3	-	4,3	2,3	47,9
Цемент, млн. т	22,7	5,3	9,5	9,2	8,5	8,9	39,2
Автомобілі, тис. шт.	196,0	31,9	105,6	45,8	8,2	7,3	3,7
Трактори, тис. шт.	106,0	2,0	1,6	2,9	2,8	1,4	2,2
Тканини, млн. кв. м	1210	66,7	88,2	93,6	86,3	64,1	5,3
Ковбасні вироби, тис.т	900,0	175	281	294	236	230	25,6
Масло вершкове, тис. т	444,0	135	79,5	94,3	102	89	20,1
Масло рослинне, тис. т	1070	973	3030	3403	3715	5606	523,9

Джерело: складено автором за [11]

Як цілком справедливо зазначають експерти, «стратегічними помилками на цьому етапі були: зняття державою з себе функцій повноцінного керівника трансформаційних процесів і значно перебільшені надії на можливості ринкової самоорганізації. Наслідком стала глибока криза» [4, с.11-12]. На жаль, як свідчать дані представлені на рис. 1, «глибока криза» в період 1991-1994рр. була першою, але не останньою за часів незалежності. Ось чому варто розібратися в сутності стратегічних намірів та механізмів їх реалізації, як з позицій теорії питання, так і з позицій об'єктивної дійсності.

Від стратегічних намірів до їх виконання. *«Спочатку визначитесь зі своїм ідеалом: поставте мету. Потім запасіться необхідними засобами для її досягнення: мудрістю, грошима, методами і матеріалами. І, нарешті, використовуйте всі свої кошти для досягнення мети» (Арістотель, 384р. до н.е. - 322р. до н.е.).* Після унікального висловлювання давньогрецького філософа важко щось додати до складових процесу стратегічного управління, який бере початок з «постановки мети» і завершується «досягненням мети». Тлумачення поняття «стратегія» відомих теоретиків науки управління (І. Ансоффа, А. Чандлера, А. А. Томпсона і А.Дж. Стрикленда, Р. Акоффа, Б. Карлофа і багатьох інших), по суті, зводиться до того, що було висловлено Арістотелем понад дві тисячі років тому. Ми дотримуємось думки, що під *стратегією* варто розуміти довгостроковий план досягнення цілей в умовах невизначеності. План виступає документом, в якому викладено перелік

заходів (що робити?), терміни їх виконання (коли?), ресурсне забезпечення (за допомогою чого, яких саме видів ресурсів і в якому обсязі?), відповідальність (хто персонально?), очікуваний результат (показники). Авторське бачення процесу стратегічного управління викладено на 360 сторінках тексту [8].

Нами цілком свідомо у назві статті міститься ключове слово «наміри», стратегічні наміри, тобто, бажання, задум здійснити, прикласти зусилля для досягнення певної мети. Встановлення мети, цілепокладання передбачає виконання наступних етапів: місія, стратегічні наміри, стратегічні цілі та стратегічні завдання (комплекс заходів). Місія виступає орієнтиром, кінцевою, бажаною, очікуваною метою стратегії. Стратегічні наміри передбачають досягнення цілком реальних цілей з урахуванням наявних видів ресурсів. Продовженням стратегічних намірів виступає «стратегічне бачення», яке містить у собі наступні складові: стратегічні проблеми розвитку промисловості, чим вони викликані, необхідність змін; цільові орієнтири на певну перспективу; цільові ринки вітчизняного товаровиробника, її конкурентні переваги; принципи управління стратегічними змінами; пріоритетні напрями (галузі) розвитку.

Традиційний підхід до формулювання стратегій розвитку промисловості, її галузей здійснюється за схемою: визначення основних проблем, що накопичилися у даній сфері; діагностика причин виникнення проблемних ситуацій; обґрунтування необхідності зупинення деградації промислового комплексу, повернення його на шлях інноваційно-інвестиційного розвитку з використанням програмно-цільового підходу в управлінні; формулювання стратегічних цілей; визначення пріоритетних галузей промисловості; вибір оптимального варіанта стратегії; розробка шляхів і способів досягнення стратегічних намірів; забезпечення виконання запланованих заходів необхідними фінансовими, матеріально-технічними, інформаційними та трудовими ресурсами; формування ефективного механізму управління з посиленням відповідальності за виконання програмних заходів; оцінка очікуваної ефективності реалізації стратегічних намірів.

Вагомим інструментом виконання стратегії виступає збалансована система показників. Саме в їх досягненні відображається система (комплекс, «дерево», вертикаль) цілей, які мають узгоджуватися між собою причинно-наслідковими зв'язками. В стратегіях розвитку промисловості до очікуваних результатів їх виконання відносяться: збільшення обсягів промислового виробництва; зростання випуску продукції галузей інноваційно-інвестиційного напрямку, насамперед, машинобудування; збільшення частки інноваційної продукції у загальному обсязі; зниження енергоємності виробництва; підвищення частки високотехнологічної продукції в товарній структурі експорту і т.д. Сформована система цілей, у свою чергу, вимагає створення ефективного організаційно-економічного механізму їх досягнення.

Стратегічні завдання спрямовані на досягнення встановлених цілей, що забезпечується виконанням певної послідовності дій, заходів, завдань, проєктів. В комплексі вони мають формувати стратегічний план розвитку промисловості. Для успішної реалізації запланованих заходів залишається виконати «лише» дві основні загальні функції управління: організація, контроль. В багатьох випадках в стратегічному управлінні «забувають» ще про одну важливу функцію – оцінку результатів, підведення підсумків виконання стратегії з відповідними, у т.ч. організаційними, висновками. Якщо за Арістотелем *«грошима, методами і матеріалами»* прийняті багаточисленні стратегії більш-менш забезпечуються, то архіважливе питання про *«запас мудрості»* залишається відкритим.

Відповідальність як один із вирішальних елементів економіко-організаційного механізму управління стратегіями. *«Виграв бій не той, хто дав добру пораду, а той, хто взяв на себе відповідальність за його виконання і наказав виконати» (Наполеон I Бонапарт).* «Наміри» щодо стратегічного управління промисловістю переходять від однієї до іншої стратегії, які приймаються упродовж вже трьох десятиліть 6-ма президентами і 18-ма прем'єр-міністрами України. Кожна із прийнятих державних стратегій декларує оптимістичний намір поліпшити стан справ порівняно з існуючим, а тим більше з попереднім. На жаль, жодна з прийнятих стратегій, концепцій, програм розвитку промисловості так і не принесла очікуваних результатів. Для підтвердження такої заяви наведемо одне порівняння. Якщо станом на 01.01.1991р. на території УРСР нараховувалося 7,9 тис. промислових підприємств з чисельністю працюючих 7,1 млн. чол., то на 01.01.2021р. кількість підприємств сягнула позначки 40,0 тис., на яких зайнято близько 1,8 млн. чол. [12]. Середня чисельність працюючих нині на підприємстві – 50 осіб. Зрозуміло, що наголос робиться на малий та середній бізнес.

Вагомою причиною невиконання прийнятих стратегічних рішень в сфері промисловості є, на наш погляд, відсутність в системі виконавчої влади налагодженого механізму управління даним процесом. Складовими механізму виступають його економічні, організаційні й соціально-психологічні підсистеми. В основі механізму управління, завдяки якому система переводиться зі стану статичної (прийнята стратегія) в динамічний стан (реалізація стратегічних заходів) знаходиться комплекс інтересів – суспільних, колективних та індивідуальних. Їх поєднання створює умови для успішного досягнення визначених цілей. Зупинимось на ключових елементах економічного і організаційного механізму управління розвитком індустрії в нинішніх умовах господарювання, в умовах коронавірусної епідемії.

27.05.2020р. Кабінетом Міністрів прийнята Програма стимулювання економіки для подолання наслідків пандемії COVID-19. Особливе місце в програмі уряду відведено питанню підтримки вітчизняного товаровиробника

у випуску необхідної номенклатури промислової продукції для потреб споживача, як на внутрішньому, так і світовому ринку. Ключовими галузями промисловості залишаються: гірничо-металургійний комплекс, машинобудування, хімічна, деревообробна та легка промисловість, сектор ІКТ. Нинішній потенціал промисловості в економіці країни характеризують такі дані: 1,8 млн зайнятих осіб (23%, 2021р.); значна питома вага (31%) у загальній структурі доданої вартості (718,0 млрд. грн, 2018р.); 31% податкових надходжень до державного бюджету (273,0 млрд. грн, 2019р.); 58% товарного експорту (27,1 млрд. грн, 2018р.) [12].

Промислове виробництво, безумовно, зазнало відчутних втрат з впровадженням карантинних заходів. Відобразилось це на обмеженні ринків збуту через зменшення попиту на продукцію вітчизняного товаровиробника на внутрішньому і зовнішньому ринку, у т.ч. через посилення захисних заходів, проявів протекціонізму; поява розривів в ланцюгах поставок, обмеження транспортування продукції; зниження надходжень прямих іноземних інвестицій і т.д. Не можна оминати ще двох архіважливих питань, які стосуються перешкод при спробах розширення присутності вітчизняного товаровиробника на зовнішніх ринках. По-перше, йдеться про подальше покращення доступу вітчизняних товарів до ринків країн-членів СОТ; перегляд певної частини тарифних і нетарифних заходів регулювання торгівлі в рамках норм і правил СОТ; відстоювання інтересів українських підприємств за допомогою механізмів СОТ у випадках обмеження транзиту та імпорту продукції, недотриманні встановленої процедури оцінки відповідності товару. По-друге, досі відкритим залишається питання про підписання з ЄС Угоди про оцінку відповідності та прийнятність промислових товарів (АСАА, або «промисловий безвіз»). Даною Угодою передбачено відкриття доступу продукції машинобудування, інших галузей промисловості на ринки України та ЄС, що дає можливість поліпшити товарну структуру експорту, збільшити обсяги виробництва, кількість робочих місць і т.д.

Серед проблем, які потребують прийняття необхідних заходів з вдосконалення економічного механізму розвитку промисловості в умовах пандемії Covid-19: зниження адміністративного та податкового тиску; розширення державних гарантій для підтримки вітчизняного товаровиробника; вдосконалення системи своєчасного автоматичного відшкодування ПДВ; полегшення доступу до кредитних ресурсів для проведення модернізації виробництва, поповнення обігових коштів; пошук шляхів отримання дешевших видів сировини; зниження собівартості транспортних послуг; збереження трудових ресурсів і т.д. [12].

Нами неодноразово зверталась увага на не дотриманні принципу наступності, спадкоємності в прийнятті управлінських рішень, відсутності належного рівня відповідальності на усіх етапах розробки і реалізації

стратегій: розробка – узгодження – обговорення – прийняття – реалізація – контроль – підведення підсумків. Усі наведені етапи повинні координуватися і контролюватися з єдиного центру управління при персональній відповідальності кожного з виконавців стратегії. Відсутність такого центру, який об'єднує найкваліфікованіший персонал на чолі з харизматичним керівником, призводить лише до негативного результату, до поразки. Згадаймо висловлювання Лі Якокки, экс-президента «Форд»: «Суть будь-якого бізнесу: персонал, продукт, прибуток. Якщо у вас проблеми з першим пунктом, про двох інших можете забути».

Ми є свідками постійних змін в управлінні промисловістю, неодноразової ліквідації, а через деякий період часу відновлення Мінпромполітики, підпорядкування галузей промисловості різним міністерствам і відомствам, невизначеності в наданні переваги функціональному, галузевому чи змішаному підходу при виборі структури управління з застосуванням відповідних ринкових механізмів і т.п. До реорганізації механізму управління, його складових потрібно ставитися з використанням комплексного підходу, дотримуючись не принципу «революційних» змін, а принципу «стабільність у русі». Ми цілком поділяємо позицію А.К. Кінаха, экс-прем'єр-міністра України та голови УСПП, що, по-перше, має місце «неадекватна, непрофесійна і безсистемна» реакція з боку урядовців на нинішні виклики; по-друге, «головним пріоритетом сьогодні є формування сучасної промислової політики та створення відповідної вертикалі державного менеджменту» [3].

Висновки. *«Всі легко дають поради, але мало хто бере за них відповідальність» (Публій (Гай) Корнелій Тацит).* Афоризм давньоримського історика нами наводиться з двох причин. По-перше, в ньому розкривається секрет успіху або невдачі виконання будь-якої стратегії, включаючи й стратегію розвитку промисловості України. По-друге, автор статті досліджує дану проблему упродовж десятиліть не лише з позицій науковця, а також з позицій виробничника, інженера, управлінця. Промисловий комплекс продовжує безсистемно трансформуватися разом з дезінтеграційно/інтеграційними процесами, що відбуваються упродовж останніх 30 років в політичній та економічній сферах країни. Якщо Україна напередодні незалежності відносилася до когорти індустріально розвинених держав світу, то нині, за класифікацією UNIDO, вона опинилася поза межами 57 країн та економік з розвинутою промисловістю, перейшовши до розряду 32 країн з індустрією, що розвивається [13]. Чисельність зайнятих в промисловому секторі скоротилася в 4 рази – з 7,1 млн. чол (1991р.) до 1,8 млн. чол (2021р.). Деградація промисловості супроводжується втратою внутрішнього і зовнішнього ринку, поступаючись місцем більш конкурентоздатним іноземним товаровиробникам. Проголошення курсу на Індустрію 4.0 має опиратися, насамперед, на відновлення базового потенціалу промисловості,

його високотехнологічних, інноваційних галузей. Зміни на краще можливі за умови не лише проголошення чергових стратегій, концепцій, програм розвитку промисловості, а створення, насамперед, стабільного організаційно-економічного механізму управління важливою сферою національної економіки з подальшим задіянням необхідних інструментів та ресурсів.

Література:

1. Геєць В. М. Інституційна обумовленість інноваційних процесів у промисловому розвитку України. *Економіка України*. 2014. № 12. С. 4-19. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/EkUk_2014_12_2.
2. Амоша О. І., Саломатіна Л. М. Інноваційний розвиток промислових підприємств у регіонах: проблеми та перспективи. *Економіка України*. 2017. № 3. С. 20-34. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/EkUk_2017_3_3.
3. Македон І. Анатолій Кінах: «Ми втрачаємо цілі галузі економіки». 21.02.2020. URL: <https://gmk.center/ua/interview/anatolij-kinah-mi-vtrachaiemo-cili-galuzi-ekonomiki/>.
4. Нова індустріалізація – реальний шанс для України / заг. ред. В.С. Новицького. Київ: Антикризисна рада громадських організацій України, 2018. 39 с. URL: https://uspp.ua/assets/doc/maket_nov_2019.
5. Сіденко В.Р. Глобальні структурні трансформації та тренди економіки України. Частина 1. Ключові тренди структурних змін у світовій економіці та в Україні. *Економіка і прогнозування*. 2018, № 1. С. 1-30.
6. Кіндзерський Ю. В. Деіндустріалізація та її детермінанти у світі та в Україні. *Економіка України*. 2017. №11. С. 48-72. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/EkUk_2017_11_5.
7. Промислова політика як чинник післякризового відновлення економіки України // за ред. Я. А. Жаліла. Київ: НІСД, 2012. 41 с.
8. Герасимчук В.Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання: Навч. посібник. Київ: КНЕУ, 2000. 360 с.
9. Номинальный ВВП стран мира в 2019г. ВВП стран в 1980–2019 годах. URL: <https://svspsb.net/danmark/vvp-stran-nominal.php>.
10. Про Концепцію державної промислової політики України: Постанова Кабінету Міністрів України від від 29 лютого 1996 р. № 272. *Верховна Рада України*. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/272-96-п>.
11. Виробництво основних видів промислової продукції. Держстат України. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2006/pr/prm_ric/prm_ric_u/vov2005_u.html.
12. Програма стимулювання економіки для подолання наслідків Covid-19: «Економічне відновлення». URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/uryad-zatverdiv-z-doopracyuvannyam-programu-stimulyuvannya-ekonomiki-dlya-podolannya-naslidkiv-epidemiyi-covid-19>.
13. United Nations Industrial Development Organization. Industrial Development Report 2018. Demand for manufacturing products: a factor of inclusive and sustainable industrial development. Vienna, 2018. URL: <https://www.unido.org>.

References:

1. Heyets', V.M. (2014), Instytutsiyna obumovlenist' innovatsiynykh protsesiv u promyslovomu rozvytku Ukrayiny [Institutional conditionality of innovation processes in the industrial development of Ukraine], *Ekonomika Ukrayiny*, № 12, pp. 4–19. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/EkUk_2014_12_2.

2. Amosha, O.I, Salomatina, L.M. (2017), Innovatsiynyy rozvytok promyslovykh pidpryyemstv u rehionakh: problemy ta perspektyvy [Innovative development of industrial enterprises in the regions: problems and prospects], *Ekonomika Ukrainy*, № 3, pp. 20–34. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/EkUk_2017_3_3.
3. Macedon, I. (2020), Anatolij Kinakh: «My vtrachayemo tsili haluzi ekonomiky» [Anatoly Kinakh: "We are losing entire sectors of the economy"]. URL: <https://gmk.center.ua/interview/anatolij-kinah-mi-vtrachaiemo-cili-galuzi-ekonomiki/>.
4. Nova industrializatsiya – real'nyy shans dlya Ukrainy / zah. red. V.S. Novyts'koho. Kyiv: Antykryzova rada hromads'kykh orhanizatsiy Ukrainy [New industrialization - a real chance for Ukraine / general. ed. V.S. Novitsky, Kyiv, Anti-Crisis Council of Public Organizations of Ukraine], 2018. 39 p. URL: https://uspp.ua/assets/doc/maket_nov_2019.
5. Sidenko, V.R. (2018), Hlobal'ni strukturni transformatsiyi ta trendy ekonomiky Ukrainy. Chastyna 1. Klyuchovi trendy strukturnykh zmin u svitoviy ekonomitsi ta v Ukraini [Global structural transformations and trends of Ukraine's economy. Part 1. Key trends of structural changes in the world economy and in Ukraine], *Ekonomika i prohnozuvannya*, № 1, pp. 1–30.
6. Kindzersky, Y.V. (2017), Deindustrializatsiya ta yiyi determinanty u sviti ta v Ukraini. *Ekonomika Ukrainy* [Deindustrialization and its determinants in the world and in Ukraine], *Ukraine economy*, №11, pp. 48-72. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/EkUk_2017_11_5.
7. Zhalilo Ya. A. (2012), Promyslova polityka yak chynnyk pislyakryzovoho vidnovlennya ekonomiky Ukrainy [Industrial policy as a factor in the post-crisis recovery of Ukraine's economy], Kyiv, NISD, 41 p.
8. Gerasymchuk, V.G. (2000), Stratehichne upravlinnya pidpryyemstvom. Hrafichne modelyuvannya: Navch. Posibnyk [Strategic enterprise management. Graphic modeling: Textbook. Manual], Kyiv, KNEU, 360 p.
9. Nominal'nyy VVP stran mira v 2019g. VVP stran v 1980–2019 godakh [Nominal GDP of the world in 2019. GDP of the countries in 1980–2019]. URL: <https://svspb.net/danmark/vvp-stran-nominal.php>.
10. Pro Kontseptsiyu derzhavnoyi promyslovyi polityky Ukrainy: Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid vid 29 lyutoho 1996 r. № 272 [On the Concept of the state industrial policy of Ukraine: Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine of February 29, 1996 № 272], Verkhovna Rada Ukrainy, URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/272-96-p>.
11. Vyrobnystvo osnovnykh vydiv promyslovyi produktsiyi. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy [Production of basic industrial products. State Statistics Service of Ukraine], URL: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2006/pr/prm_ric/prm_ric_u/vov2005_u.html.
12. Prohrama stymulyuvannya ekonomiky dlya podolannya naslidkiv Covid-19: «Ekonomichne vidnovlennya» [Covid-19 Economic Stimulus Program: Economic Recovery], URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/uryad-zatverdiv-z-doopracuvannyam-programu-stimulyuvannya-ekonomiki-dlya-podolannya-naslidkiv-epidemiyi-covid-19>.
13. United Nations Industrial Development Organization. Industrial Development Report 2018. Demand for manufacturing products: a factor of inclusive and sustainable industrial development. Vienna, 2018. URL: <https://www.unido.org>.