

Olena Tsyplitska

*Doctor of Economic Sciences, Associate Professor,
Senior Researcher at Department of Industrial Policy
State Organisation "Institute for Economics and Forecasting
of the National Academy of Sciences of Ukraine"*

STRATEGIC PLANNING OF INDUSTRIAL DEVELOPMENT: INTERNATIONAL PRACTICE AND MODERN CHALLENGES

Summary

The study focuses on the reassessment of the role of strategic planning of industrial development in conditions of global instability. It is determined that both developed and developing countries return to strategic planning due to various obstacles for industrial development in terms of high level of uncertainty, consequences of crisis and over-reliance on market forces. The known methodological approaches to strategic planning, in particular, the structure, internal and external environment analysis techniques, in the international space and in Ukraine are considered. Two main issues regarding conducting strategic planning processes in unstable environment are studied. The first is government intervention, which facing to global challenges, should expand the variety of industrial policy instruments through technological foresight and strategic diagnostics of the industry. The second relates to moving beyond the simple SWOT or PESTLE analysis in order to account global and local risks for the industrial sector. The types of industrial strategies and the criteria for their selection by a certain country are highlighted in the research. The ways to increase the state capacity to strategize industrial development and the determinants of strategic plan success are proposed.

Вступ

Глобальна нестабільність посилює невизначеність майбутнього, а повномасштабне вторгнення РФ в Україну та відсутність вагомих гарантій постійної підтримки з боку країн-партнерів України вимагає розроблення стратегічного бачення в усіх сферах соціально-економічного та політичного розвитку держави, у тому числі й промислового. В цілому потреба у стратегічному плануванні як інструменті промислового розвитку посилюється в світі розгортання специфічних суспільно-політичних та економічних обставин: значний масштаб та швидкість змін, у тому числі технологічних, роблять операційне середовище більш складним; пошук рішень більшості проблем державного сектора вимагають участі більшої кількості зацікавлених сторін – в уряді і за його

межами – ніж раніше; тривала ерозія суспільної довіри один до одного та до уряду, особливо в Україні; складнощі з дискреційними видатками через зростання дефіциту, старіння населення та зростання вартості державних послуг; воєнні дії.

Практика стратегічного планування в країнах світу з корпоративного сектору проникла на рівень державного регулювання економіки як ефективний інструмент вибудовування політики та досягнення середньо- та довгострокових результатів.

До основоположників стратегічного планування економічного розвитку на макрорівні можна вважати американських економістів Джозефа Віга з опублікованою ним працею «Розвиток державного планування» [1] у 1942 р. та Альберта Хіршмана з опублікованою ним у 1958 році працею «Стратегія економічного розвитку» [2]. А з 1990-х років прикладне застосування стратегічного планування в мезо- і макроекономічному вимірі набуло розквіту.

Створення системи державного планування розпочалося з появи відповідних органів та документів у країнах світу на початку ХХ ст. Зокрема, це «Новий курс» Ф. Рузвельта у США (1933–1939 рр.) або держплани СРСР у 1922–1990 рр. Відтоді планування еволюціонувало в II пол. ХХ ст.: планування міст, регіональне планування, політичне планування, програмне планування та – з переходом у ХХІ ст. – стратегічне планування. Після 1946 року стратегічне планування почала використовувати Японія, коли консультативний комітет Міністерства іноземних справ попередив, що японські компанії будуть пригнічені іноземними конкурентами, і запропонував державну підтримку важкої та переробної промисловості [3]. Це заклало основу для японського «економічного дива», яке значною мірою розбудоване на забезпеченні довготривалих відносин між економічними агентами.

На сьогодні, коли Україна перебуває у воєнному стані, стратегічне планування є вкрай необхідним інструментом зменшення невизначеності, а його методичне забезпечення має бути розвинене з урахуванням нових викликів і загроз.

Розділ 1. Роль держави у стратегічному плануванні промислового розвитку: що не вирішує вільний ринок

Методичне підґрунтя для розробки стратегій економічного та, зокрема, промислового розвитку у країнах світу наразі забезпечується переважно місцевими та міжнародними організаціями, або порядок і методологія їх розробки визначені у нормативно-правових актах, які уніфікують підходи та вдосконалюють процедури прийняття рішень у допомогу політикам. У табл. 1 представлено стислий огляд декількох керівництв, які наразі використовуються у практиці стратегічного планування.

Сучасні керівництва з підготовки стратегій економічного та промислового розвитку країн та їх регіонів

Назва методології	Короткий опис	Особливості застосування
The EQuIP Toolbox (Enhancing the Quality of Industrial Policies)	Містить незавершений набір інструментів, що дозволяють проаналізувати, діагностувати та врегулювати окремі аспекти промислового розвитку, зокрема: промисловий потенціал та зростання, секторальну конкурентоспроможність, промислову і експортну модернізацію, диверсифікацію виробництва, зайнятість у промисловості та гендерні питання, озеленення промисловості, глобальні ланцюги доданої вартості, промислову організацію, Індустрію 4.0 та продуктивність, інституційне забезпечення, модель промислової політики тощо.	Методологія призначена переважно для розроблення заходів промислової політики, однак разом з цим може використовуватися для розроблення стратегій промислового розвитку. За заявою авторів, її інструментарій є все ще обмеженим, потребує доопрацювання і сфокусований лише на найбільш актуальних питаннях індустріалізованих економік.
UNDP Strategic Planning Manual	Посібник зі стратегічного планування розроблений в рамках програми «Стратегічне планування та розробка політики» для Боснії і Герцеговини, разом з тим, він містить детальний опис організації процесу стратегічного планування на державному рівні, опис процедур і процесів, методів та інструментів для розроблення стратегічних планів економічного розвитку, які можуть використовуватися у будь-якій країні з ринковим середовищем.	Наведені популярні методи та інструменти стратегічного планування, не містить інформації, пов'язаної із специфікою стратегічного планування у різних секторах економіки, зокрема, у промисловості.
RIS3 Guide (Guide to Research and Innovation Strategies for Smart Specializations)	Методологія призначена для підготовки стратегії регіональної смарт спеціалізації (S3). Вимога S3 сприяє поглибленому аналізу регіональних характеристик ЄС, зосереджуючись на допомозі державам-членам сприяти трансформації їхньої економічної структури за допомогою «процесу відкриття підприємницької діяльності» (EDP).	Спрямована на забезпечення регіонального інноваційного розвитку та охоплює всі сектори економіки, у тому числі промисловий.
EDA's Guidelines on Strategic Planning for Economic Development	Встановлені загальні рекомендації із реалізації процесу стратегічного планування на рівні регіонів / громад / організацій	Розроблена для цілей регіонального розвитку як інтегрований підхід, який спрощує взаємодію між ключовими стейкхолдерами

Джерело: [4–7]

В Україні серед затверджених методичних документів із створення стратегічних планів можна назвати такі:

- Методика розроблення, проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації регіональних стратегій розвитку та планів заходів з їх реалізації [8];

- Методичні рекомендації з питань методологічного забезпечення складання середньо- та довгострокових стратегічних планів розвитку державних підприємств, державних акціонерних товариств та господарських структур, які носять рекомендаційний характер [9].

Для стратегічного планування промислового та/або галузевого розвитку окремих методик не розроблено і не затверджено. При цьому проєкт Стратегії розвитку промислового комплексу України на період до 2025 року [10], яка так і не була доопрацьована, розроблявся за підтримки зарубіжних донорів та консультантів з використанням інструментарію “EQuIP Toolbox” [6] – методології, сформульованої UNIDO та GIZ.

В умовах високої невизначеності розроблення планів на середньо- і довгострокову перспективу може вважатися окремими інституціями і соціальними групами безрезультатним, оскільки середовище, в якому плани створюються, є мінливим. Водночас, саме слідування плану та передбачення основного масиву ризиків, що можуть перешкоджати його ефективній реалізації, дозволить державі і бізнесу функціонувати у більш детермінованому середовищі. У зв'язку з цим залишається низка питань, відповідь на які дозволить вірно структурувати як процес підготовки промислової стратегії, так і її сутнісні компоненти.

В першу чергу це питання ступеня втручання держави в промисловий сектор через встановлення стратегічних пріоритетів та цілей. В промислово успішних країнах світу роль держави у визначенні напрямів промислового розвитку була мінливою. Наприклад, у Великій Британії з 1970-х рр. панувала політика підтримки «чемпіонів», яка врешті звелася у 1980-х роках до *laissez-faire*, а у 1997–2010 рр. перейшла до «промислового активізму» і підтримки ключових секторів. Зазвичай аргументи на користь формування і реалізації промислової політики та стратегії повинні були підтверджувати наявність зовнішніх ефектів, характерних для конкретного сектора, і те, що вигоди від запропонованого втручання переважатимуть витрати на нього та ризики. Наприклад, до потенційних зовнішніх ефектів включаються невдачі координації, що виникають через наявність спеціалізованих вхідних даних або навичок; інформаційні зовнішні ефекти, коли компанії не знають задалегідь, які продукти мають найбільшу ймовірність успіху.

Але останнім часом необхідність формування стратегій промислового розвитку в країнах, які тривалий час відстоювали принципи вільного ринку, стала результатом появи багатоаспектних викликів, з якими вже

зустрілися або можуть зустрітися у майбутньому національній економіці: від загострення глобальної конкуренції та створення спільних ринків до кліматичних змін і штучного інтелекту [11]. Звідси й промислова політика почала трансформуватися від створення механізмів компенсації державою негативних екстерналій та забезпечення суспільних благ до політики, що формується як результат колективних дій – спільних дій держави, суспільства, бізнесу, науки тощо. Крім того, з тенденціями децентралізації державного управління та збільшенням самостійності та самодостатності місцевих громад, все більше питань, пов'язаних із промисловим розвитком, залишається на місцевому рівні, тож коло стейкхолдерів, що можуть впливати або піддаються впливу динаміки промислового сектору, розширюється.

Інструменти стратегії, які зазвичай використовуються для впровадження цільових секторальних утручань, зосереджуються вже і на товарних ринках, ринках праці, ринках капіталу, ринках землі та/або технології. Деякі заходи як розвиток інфраструктури для підтримки промислового виробництва, субсидії на дослідження і розробки та підтримка інкубаторів для стартапів, сьогодні демонструють свою ефективність в багатьох країнах світу, у тому числі країнах ЄС [12].

Все більшого поширення набувають також інтервенції, пов'язані з торгівлею, стратегічні інвестиції державних підприємств і пряме кредитування, хоча вони несуть високі ризики, зокрема, стимулювання рентоорієнтованої поведінки, а їх застосування обмежене деякими міждержавними угодами [13] (наприклад, що стосуються прямого субсидування підприємств). Проте дієвість цих заходів можлива в тих країнах, де потужне управління та адміністративна спроможність є сильними, а також коли вони доповнюються реформами для усунення глибинних недоліків [14].

На це звертає увагу С. Коултер з Інституту глобальних змін Тоні Блера. На його думку, більш активна участь уряду у сприянні структурним змінам в економіці та діяльність в тісному партнерстві з бізнесом дозволить зупинити швидке скорочення робочих місць у промисловості. Дослідник стверджує, що «нинішній підхід до промислової стратегії є фрагментарним, непослідовним та вразливим для змін ідеології» [15], про що свідчить і світовий досвід (приклади окремих країн представлено в табл. 2).

**Причини актуалізації стратегічного планування
промислового розвитку в розвинених країнах світу**

Країна	Причини звернення до стратегічного планування	Документи стратегічного планування промислового розвитку
<i>Італія</i>	<ul style="list-style-type: none"> • З 2008 року промисловість неспроможна вийти на докризові обсяги виробництва. • Як тригер – 10-річний план «Акт про скорочення інфляції» президента США Дж. Байдена, яким запроваджено інструменти підтримки національних виробництв. • Послаблення енергетичної безпеки в ЄС внаслідок російської агресії. 	<ul style="list-style-type: none"> • Короткочасна стратегія промисловості Італії П. Берсані «Індустрія 2015», що реалізувалася у 2006-2011 рр., яка не спричинила належного ефекту. • У грудні 2022 р. Міністр з бізнесу Італії А. Урсо висловив необхідність поєднання потреб національної безпеки з вимогами вільного ринку та необхідної конкурентоспроможності країни у промислову стратегію, якої «занадто багато років не було», та стратегічне бачення, яке б не змінювалося зі зміною уряду.
<i>Франція</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Найнижча частка промисловості у ВВП серед найбільших промислових виробників ЄС – Німеччини, Італії та Іспанії. 	<ul style="list-style-type: none"> • У 2019 р. запроваджено «Виробничий пакт» (“le pacte productif”), метою якого стала розробка дорожньої карти для забезпечення повної зайнятості і підвищення конкурентоспроможності промисловості. • План відновлення «Перезапуск Франції» (“France Relance”), впроваджений в липні 2020 р. на суму 100 млрд. євро, спрямований на прискорення екологічних, промислових та соціальних перетворень в країні. • З жовтня 2021 р. реалізується «Інвестиційний план Франції 2030», у фокусі якого безпосередньо знаходиться промисловий сектор.
<i>Велика Британія</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Значне падіння частки країни у світовій торгівлі: з 28% у 1958 р. до 12% у 1982 р. • Регіональні диспропорції соціально-економічного розвитку. • Критичне погіршення конкурентних переваг та продуктивності промисловості. 	<ul style="list-style-type: none"> • З 2016 р. функціонує Департамент бізнесу, енергетики та промислової стратегії, який в рамках своєї діяльності відповідає за стратегічні напрями промислового розвитку. • У 2017 році Велика Британія прийняла промислову стратегію Т. Мей. • У 2021 р. урядом Б. Джонсона прийнято План Зростання, однак документ чітко не встановлює стратегію досягнення цілей та в повній мірі не узгоджує заходи різних політик.

Джерело: розроблено на основі [15–23]

Проаналізований досвід демонструє, що навіть розвинені країни, які традиційно мали високу конкурентоспроможність у промисловій сфері, застосовують інструмент стратегічного планування для подолання наслідків глобальної нестабільності. Водночас, в розвинених європейських економіках, де система оподаткування є усталеною, а система дерегулювання – оптимізованою, мова має йти не про податкову і регулюючу політику: стратегічні заходи мають фокусуватися на заохоченні вищої продуктивності інновацій та інвестування в освоєння нових глобальних ринків майбутнього. Це передбачає не просто нові політики, а й нові способи реалізації промислової стратегії.

У 2003 році UNIDO [24] з метою реалізації політики реструктуризації промисловості запропонувала такий інструмент як стратегічна діагностика галузі. Метою стратегічної діагностики є оцінка та вироблення загального уявлення про потенціал і слабкі сторони галузі. Методика поєднує елементи SWOT-аналізу, аналізу п'яти сил М. Портера та інших методик оцінки конкурентних позицій. Виокремлюється три типи діагностики: комплексна (глибока) діагностика, експрес-діагностика та функціональна діагностика (оцінка окремих функцій). Загальна стратегічна діагностика дозволяє вивчати зв'язки між галуззю та її середовищем з можливістю визначити відповідний стратегічний вибір, враховує майбутні зміни конкурентного, турбулентного та складного за структурою та процесами середовища, а також забезпечує визначення необхідні для запровадження зміни в галузі, щоб протистояти новим конкурентним, технологічним, фінансовим та іншим викликам. Вона містить п'ять складових:

1) *аналіз зовнішніх джерел конкурентоспроможності*, який передбачає визначення параметрів соціально-економічного середовища (політичне становище, промисловий клімат, законодавче середовище, експортна політика, тарифна система, інвестиційна політика тощо); промислового середовища (інституції з підтримки промислового виробництва, стимули для промислових інвестицій, комунікації, податки і збори); технологічного середовища (центри технічної підтримки промислового виробництва, дослідження і розробки, трансфер технологій);

2) *фінансову діагностику*, яка передбачає перетворення облікових даних та аналіз фінансової звітності (структура фінансування, робочий капітал та аналіз грошових потоків), аналіз звіту про фінансові результати (динаміка продажів, витрат, а також їх аналіз за стратегічною сферою діяльності), оцінку виробничих витрат (аналіз точки беззбитковості, рішення про власне виробництво або аутсорсинг);

3) *діагностику якості управління та управлінських навичок*, яка заснована на оцінці візії, місії та стратегії управління, використовуваних

інформаційних систем та корпоративної культури; оцінці організаційної структури та управління людськими ресурсами й мотивацією; а також на аудиті якості управління (системи якості ISO, стандарти продукту, метрологія, контроль та інспекція);

4) *аналіз ринків продуктів та стратегічного позиціонування*, який передбачає аналіз комерційної ефективності (сегментацію діяльності за стратегічними сферами, аналіз ефективності за стратегічними сферами діяльності, оцінка стратегічної позиції); аналіз маркетинг-міксу (продуктова політика, цінова політика, дистрибуційна політика, політика просування та політика продажів); вивчення ринку (імідж бренду, якість продукту, післяпродажне обслуговування, ціна);

5) *діагностику технічних потужностей*, яка включає аналіз виробничих операцій (вхідні ресурси, технологія та процес виробництва), оцінку технічної ефективності виробництва (продуктивність, витрати, якість готової продукції), аналіз функцій технічної підтримки (інжиніринг, обслуговування, контроль та інспекція) та екологічних аспектів (управління відходами, чисте виробництво).

Фахівцями UNIDO стверджується, що стратегічна діагностика у складному конкурентному середовищі виявляється найбільш прийнятним інструментом для планування модернізації та розвитку галузі.

В результаті комплексний стратегічний аналіз дозволяє здійснити вибір стратегії, яка найбільше відповідає виявленим параметрам (рис. 1).

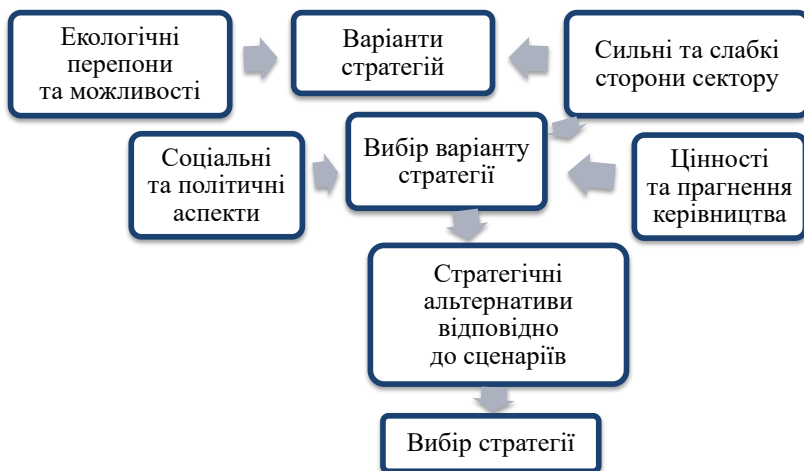


Рис. 1. Формулювання стратегії промислового розвитку

Джерело: [24]

За змістовним та сутнісним складом сучасні дослідники процесів державного планування та прогнозування виокремлюють різні типи промислових стратегій (табл. 3).

Таблиця 3

Типи стратегій промислового розвитку

Автор	Критерій та відповідні типи стратегій	Характеристика стратегій
1	2	3
Японське міжнародне агентство з кооперації (JICA)	<p><i>Джерело ресурсів для промислового розвитку:</i></p> <p>1. Стратегія промислового розвитку за рахунок залучення зовнішнього капіталу</p> <p>2. Стратегія промислового розвитку за рахунок використання місцевих ресурсів</p>	<p>1. Держава пропонує сприятливі умови для іноземного капіталу у створенні підприємств у промислових зонах з базовою інфраструктурою (земельна ділянка, транспортна система, водота енергопостачання). Передбачає імпорт галузей з інших країн.</p> <p>2. Створення продуктів із вищою доданою вартістю та розвиток промисловості за рахунок передового використання місцевих ресурсів. Передбачає створення власних нових галузей промисловості.</p>
Ф. Танака	<p><i>Рівень індустріалізації країни:</i></p> <p>1. Стратегія базових галузей.</p> <p>2. Стратегія вибору технологій.</p>	<p>1. Створення прямих і зворотних зв'язків в ланцюгах доданої вартості вітчизняного виробництва. Передбачає високоінтегровану модель ринків, сировини, інфраструктури. Необхідно визначити підсектори, в яких країна хоче розвивати власний потенціал. Підхід не забезпечує повну самодостатність країни: має бути визначена та частка попиту, яку країна готова задовольнити за рахунок імпорту.</p> <p>2. Промисловий розвиток пов'язаний з вибором технології – капіталомісткої чи трудомісткої; тієї, що спирається на внутрішні ланцюги доданої вартості чи зовнішні. При виборі країною з надлишком робочої сили пріоритетними галузями трудомісткі, це забезпечить зайнятість і швидке насичення внутрішнього ринку, але запобігатиме інвестиціям, а в довгостроковому періоді – уповільнюватиме зростання виробництва. Якщо замість цього будуть вибрані базові галузі, пропозиція капітальних товарів буде зростати швидше, що призведе до збільшення інвестицій.</p>

1	2	3
Б. Балашша	<p><i>Орієнтованість на зовнішній або внутрішній ринок:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Імпортозаміщення. 2. Експорто-орієнтованість. 	<p>1. Вирізняється імпортозаміщення I етапу (трудомістка продукція) та II етапу (капіталомістка продукція). Імпортозаміщення I етапу є низькопродуктивним для економіки країни та уповільнює її розвиток. Імпортозаміщення II етапу часто є результатом нагромадження капіталу і розвитку переробного сектору.</p> <p>2. Орієнтація на зовнішні ринки приводить до кращих результатів щодо економічного зростання та зайнятості.</p>
М.Л. Дауї	<p><i>Спосіб реструктуризації промисловості:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Стратегія перцентрування 2. Стратегія партнерства. 3. Стратегія гнучкості. 	<p>1. Фокус на найбільш прибуткових і перспективних видів діяльності з точки зору зростання ринків, а також позбавлення від «баластних» підрозділів, продуктів або видів діяльності. Передбачає трансфер активів, мобілізацію фінансових ресурсів, скорочення витрат та персоналу, розширення ринкових сегментів. Бар'єрами є складнощі у реалізації радикальних заходів з окремих видів діяльності.</p> <p>2. Характеризується мінімальними фінансовими вимогами та вимагає скорочення витрат і швидкого трансферу ноу-хау. В ході реалізації вибудовуються вертикальні та горизонтальні зв'язки між підприємствами, відкриваються нові ринки та доступ до технічної і комерційної інформації. Перепоною можуть стати законодавчі, у тому числі антимонопольні, обмеження.</p> <p>3. Передбачає капіталовкладення в оновлення обладнання та технологій, збільшення мотивації та мобільності персоналу. Дозволяє швидко реагувати на зміни середовища і поліпшувати якість продукції. До недоліків відноситься тривалий термін адаптації виробництва, особливо в умовах нестачі фінансових ресурсів.</p>

Джерело: розроблено на основі [24–27]

Вибір відповідної стратегії та побудова стратегічного плану спираються на низку чинників, обумовлених потребами громади і бізнесу та потенційними можливостями промислового розвитку (табл. 4).

**Фактори, що впливають на стратегічні пріоритети
промислового розвитку країни та регіону**

Фактори, що визначаються потребами громади та бізнесу	Фактори, що визначають потенційні можливості промислового сектора
1. Рівень забезпеченості регіону / країни промисловою продукцією власного виробництва	1. Наявність конкурентоспроможних промислових підприємств
2. Ступінь впливу пріоритетних напрямів соціально-економічного розвитку країни / регіону на розвиток промисловості	2. Обсяг державної підтримки промислового виробництва
3. Ступінь розвитку інтегрованих виробничих структур, протяжність ланцюгів доданої вартості	3. Забезпеченість необхідними кваліфікованими кадрами
	4. Наявність виробничих потужностей для виготовлення промислової продукції
	5. Наявність розвиненої інфраструктури
	6. Динаміка зростання світового та внутрішнього ринків промислової продукції

Джерело: авторська розробка

Зазначені фактори дозволяють оцінити вплив ємності внутрішнього і зовнішнього ринків у воєнний та повоєнний час на стратегічні цілі та пріоритети, а також врахувати можливість потенційного зростання промислового виробництва в країні, виходячи із наявного та «відкладеного» (за рахунок покладів мінеральних ресурсів, навчання або перепідготовки людського капіталу за необхідними спеціальностями, впровадження провідних вітчизняних технологічних розробок, що не були комерціалізовані) промислового потенціалу.

**Розділ 2. Способи врахування глобальних і локальних ризиків
та викликів у стратегічному плануванні**

Другим питанням, яке впливає як на сутнісні компоненти, так і на процес розроблення промислових стратегій, є поглиблення наявних та поява нових ризиків, пов'язаних із нестабільністю глобального середовища та кон'юнктури внутрішнього ринку. Традиційні інструменти аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища характеризують певною методологічною обмеженістю (див. рис. 2).

Таким чином, аналіз лише поточного зрізу (SWOT), аналіз лише зовнішніх чинників (PESTLE) та ринковий аналіз не дозволяють об'єктивно і повноцінно оцінити вірогідність подій та спрогнозувати ризики для майбутнього розвитку промислового сектора. Невід'ємною компонентою стратегії промислового розвитку в таких умовах має стати

оцінювання і прогнозування ризиків, що дозволить сформулювати відповідь на питання позитивного аналізу «Що може бути?» та побудувати можливі сценарії.

Ризики для майбутнього промислового розвитку [11] включають:

- економічні: стагнації, боргові кризи, нестабільність цін, занепад промисловості, розвиток тіньового сектору та інші;
- екологічні: кризи природних ресурсів та біорізноманіття, негативний антропогенний вплив тощо;
- геополітичні: терористичні атаки, геополітизація ресурсів, міждержавні конфлікти, злам міждержавних відносин та інші;
- соціальні: відхід від науки, погіршення соціального здоров'я, зменшення соціальної згуртованості, крах системи соціального захисту тощо;
- технологічні: цифрова нерівність, провал державних технологічних проєктів, неефективність заходів кібербезпеки, руйнування ІТ інфраструктури тощо;
- інфраструктурні: нестійкість інфраструктури до різноманітних катастроф, негативний вплив інфраструктури низької якості на залучення інвестицій та розвиток промислових зон;
- фінансові: обмеження доступу до фінансових ресурсів з подальшою втратою ліквідності промислових підприємств.

Частково запобігти цим ризикам можна, скориставшись рецептами, підтвердженими позитивним досвідом стратегічного планування промислового розвитку та стимулювання економічного зростання (рис. 3).

Водночас, слідування цим фактам має поєднуватися з рішеннями щодо промислової стратегії, поєднаними зі зваженими рішеннями в інших сферах економічної політики, зокрема, щодо забезпечення стабільного і конкурентоспроможного валютного курсу [28]. Розвиток відповідної промислової спеціалізації в країні також має забезпечувати як модернізацію промисловості, так і економічне зростання.

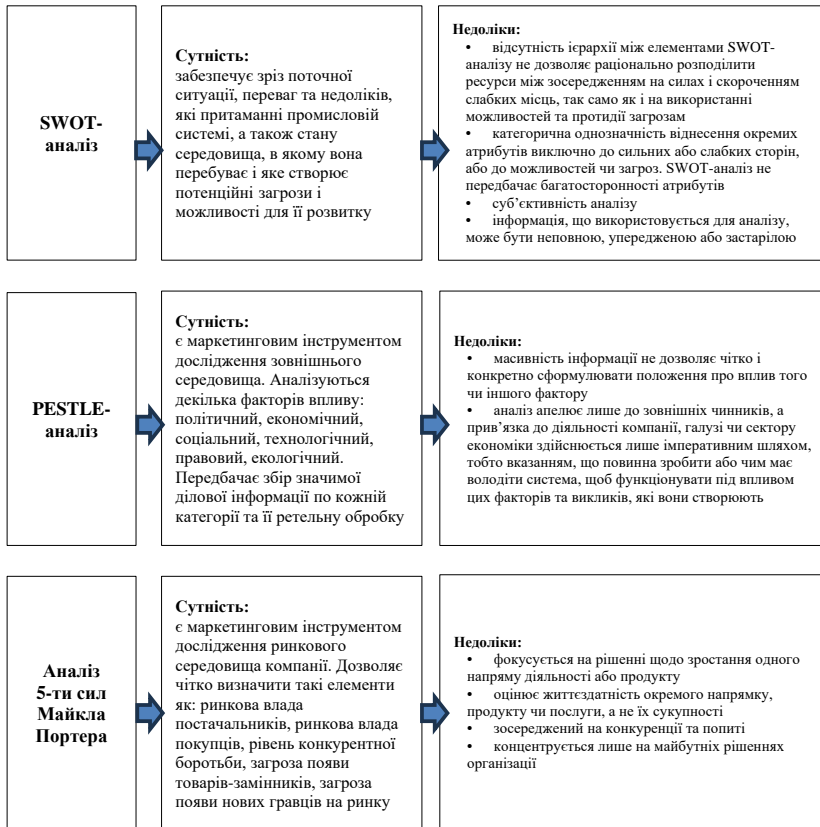


Рис. 2. Характеристика основних методів аналізу середовища соціально-економічної системи

Джерело: авторська розробка

На сьогоднішній день спеціалізація за рахунок технологій та навчання стає домінуючою парадигмою, і Україні, як і багатьом іншим країнам, навіть в умовах воєнного руйнування необхідно визначитися із майбутньою технологічною спеціалізацією, щоб рухатися уперед, а також сформулювати її таким чином, щоб вона була максимально адаптована до глобальних ланцюгів вартості, інтеграція в яких передбачається цією спеціалізацією. Тому окремих ізольованих заходів промислової стратегії, які найчастіше мають місце в національній промисловій політиці за повної відсутності цілісної концепції промислового розвитку країни як до війни, так і після, в проєктних стратегічних документах не може бути

достатньо для гарантії того, що країна подолає труднощі технологічного переходу. Це означає також, що відновлення на застарілій технологічній базі не забезпечить потрібного поштовху для динаміки економічного зростання, більш того, це сприятиме подальшому інерційному розвитку низькотехнологічних виробництв, які продовжили використання таких технологій в умовах їх значної державної підтримки. В довгостроковому аспекті технологічна відсталість загрожуватиме конкурентоспроможності національної промисловості та економічній безпеці держави.

1. Економічний розвиток вимагає диверсифікації, а не спеціалізації
2. Країни, що швидко розвиваються, зазвичай мають великий переробний сектор
3. Прискорення зростання пов'язане зі структурними змінами в переробному секторі
4. Моделі спеціалізації не визначаються наявністю факторів виробництва
5. Країни, які експортують більш технологічно складні товари, розвиваються швидше
6. Існує "безумовна" конвергенція вартості продуктів. Низька вартість продукту з часом збільшиться до світового рівня, навіть без спеціальних заходів економічної політики.
7. Деякі моделі спеціалізації є більш сприятливими для модернізації промисловості, ніж інші

Рис. 3. Виявлені закономірності промислового розвитку та його вплив на економічне зростання

Джерело: складено за [28]

Більшість країн світу, що розвиваються, безуспішно намагаються наздогнати промислових лідерів світу, враховуючи нестачу ресурсів та більш низький рівень технологічного розвитку. Промислові стратегії у поєднанні з технологічним форсайтом мають вирішальне значення у досягненні цієї цілі. Технологічний форсайт являє собою систематичні

дії, спрямовані на вивчення довгострокового майбутнього науки, технологій та інновацій з метою прийняття більш обґрунтованих політичних рішень [29]. Успішне застосування технологічного форсайту для промислового лідерства продемонструвала Південна Корея, де зважена промислова політика разом із технологічною далекоглядністю сприяла досягненню безпрецедентного економічного зростання.

Слід зазначити, що східноазійські «тигри» (Гонконг, Сінгапур, Тайвань, Південна Корея) стали переконливим прикладом того, як активна промислова стратегія, узгоджена з технологічним форсайтом, сприяла швидкій індустріалізації та технологічному розвитку. До особливостей промислової стратегії в цих країнах можна віднести:

- вертикальна та горизонтальна політики в сфері промисловості взаємно замінювалися та одночасно використовувалися в усіх країнах (за винятком Гонконгу): інвестиції в розвиток передових технічних навичок людини поєднувалися з експортними субсидіями для інноваційних видів діяльності та захистом внутрішнього ринку;

- розвиток інноваційного промислового потенціалу відбувався протягом тривалого часу;

- відношення до прямих іноземних інвестицій в кожній країні відрізнялося: Південна Корея і Тайвань віддавали перевагу розвитку місцевих компаній, Гонконг та Сінгапур поклалися на транснаціональні структури, які залучалися для участі у високотехнологічних проєктах;

- експорт активно використовувався для забезпечення швидкого виходу на світові ринки.

Певних успіхів домоглися також Бразилія, де поєднання та технологічне перепрофілювання промислових стратегій з технологічним форсайтом сприяло покращенню розбудови глобальних ланцюгів доданої вартості, та Чилі, де створено нову інституцію – Національну раду з інновацій та конкурентоспроможності. І хоча Чилі поки що не вдалося стати ефективною диверсифікованою економікою, заснованою на інноваціях, створення цієї інституції значно сприяло просуванню в узгодженні промислової стратегії з технологічним форсайтом у довгостроковій перспективі [30].

Країни Європи та США розробляють індустріальні стратегії, ґрунтуючись на новітніх технологічних тенденціях Індустрії 4.0, цифровізації та заглядаючи вперед у майбутнє, де процвітатимуть гени інженерія, наноматеріали та нанороботи, біотехнології.

Досягнення узгодженості між технологічним форсайтом та стратегуванням розвитку промисловості в національній економіці може відбутися лише на засадах:

– широкої участі приватного сектору в рамках “triple helix”, що забезпечить актуальність технологічного форсайту та відповідальність і підзвітність всіх стейкхолдерів;

– інституційної ефективності, яка забезпечує оптимальність структури правомочностей [31], що в умовах довготривалих технологічних перетворень у промисловому секторі означає створення допоміжних структур із підтримки інноваційного розвитку та подолання «короткозорості» уряду, коли тривалість промислових стратегій перевищує термін обрання відповідного уряду;

– глибокого розуміння логіки глобальних ланцюгів доданої вартості, а також владно-приватних відносин, які лежать в їх основі.

Розвиток стратегічного планування як важливого інструменту зменшення невизначеностей майбутнього та підвищення резиліентності економік в умовах нестабільності глобального середовища має відбуватися не лише за рахунок удосконалення методологічних питань, а й інституційних. Перетворення формального стратегування на дієвий інструмент, що є досить актуальним для України, вимагає створення відповідного клімату у владних інституціях – відданості роботі зі стратегічного планування, готовності до змін та управління цими змінами.

Фахівці Бостонської Консалтингової Групи [32] на основі інтерв'ю з нинішніми та колишніми державними лідерами по всьому світу визначили чотири кроки, які уряд може застосовувати для створення такого клімату:

1. Просувати стратегічну культуру.

2. Активно використовувати цілі організації для прискорення реалізації дієвих заходів (шляхом зміцнення місії, встановлення стратегічних пріоритетів та поінформованості всіх зацікавлених сторін).

3. Трансформувати модель функціонування організації (шляхом комунікацій з стейкхолдерами, інтеграції управління ризиками в процес стратегічного планування, пов'язаності програм, політики, розподілу ресурсів із стратегічними цілями організації).

4. Побудувати систему для ефективного виконання та навчання.

Методичні керівництва з підготовки стратегічних планів наголошують на чотирьох основних положеннях, яких слід дотримуватися для забезпечення ефективності промислової стратегії:

1. **Чітке бачення стратегічних цілей.** Промислові стратегії встановлюють напрям або бачення, що реалізуються через конкретні тактичні завдання промислової політики. Тобто стратегія визначає «що» і «чому», а політика – «як» цього досягти.

Промислова стратегія при цьому має встановлювати цілі високого рівня і приводити до економічного зростання, але при цьому останнє не

має бути ключовою стратегічною ціллю. Слід зазначити, що майже у будь-якому випадку стратегічні цілі – це компроміс між конкуруючими пріоритетами. Відповідно до пріоритетів мають бути деталізовані й індикатори досягнення цілей стратегії.

2. Повноцінне та доступне аналітичне забезпечення стратегічного бачення. Розроблена візія має підтримуватися аналізом досвіду і фактів та адаптована відповідно до специфіки країни та розвитку її секторів. При цьому мають бути визначені інновації, ланцюги постачань та рівень готовності технологій, які мають підтримати просування в напрямку стратегічних цілей.

Міністерства та інші стейкхолдери спільно формують зрозуміле бачення викликів, потенціалу та перспектив зростання кожного сектору. При розробці інноваційної складової фокус часто робиться на інноваційні продукти. Але такий підхід ігнорує торговельні переваги на кожному етапі доданої вартості. Необхідно враховувати разом з продуктовими також процесні та сервісні інновації.

Панель підтримки підприємництва у Сінгапурі (Pro-Enterprise Panel Singapore) є прикладом публічно-приватного партнерства, започаткованого у 2000 р. з метою допомоги бізнесу змінювати правила, норми, які їм заважають. Очолює Панель голова державної служби, а її членами є переважно бізнесмени. Діяльність організації підтримується мережею, що складається з державних службовців високого рівня. Панель також підтримує доступ бізнесу до необхідного фінансування [33].

Без залучення учасників від промисловості аналітичні інструменти не дозволяють охопити і визначити всі її потреби. Всі організації та бізнеси повинні мати можливість брати участь у процесі стратегування.

3. Довгостроковий підхід з визначенням віх. Промислова стратегія зосереджена на тривалому часовому періоді. Вона має розглядати не лише поточний економічний і соціальний клімат, але й виходити за межі вирішення негайних питань, враховуючи потенційні проблеми, технології та виклики майбутнього.

4–5-річний виборчий цикл в багатьох країнах стає перепорою для довгострокового стратегічного планування. Форсайтні дослідження нових технологій можуть пом'якшити ці труднощі шляхом забезпечення довгостроковим баченням майбутнього. Навіть якщо стратегія орієнтується на виклики на 10–15 років уперед, її розробники мають ставити питання – чи спроможні будуть уряди майбутнього прийняти і продовжувати реалізовувати створену сьогодні програму промислового розвитку? Чи ці уряди матимуть спокусу розпочати все по-новому? Досягнення політичного консенсусу є складним завданням, тому необхідно, щоб керівні кола принаймні вважали, що стратегічне бачення промислового розвитку є доцільним.

4. **Координація і підзвітність уряду.** Промислова стратегія не може бути відповідальністю лише одного департаменту. Вона має формуватися як міжвідомча державна стратегія, яка залучає ключові агенції і державні установи у розроблення політики. Досягнення координації і відданості в стратегічному плануванні вимагає лідерства і підзвітності на найвищому рівні державного управління. Забезпечення підзвітності можливо в різних формах в залежності від політичного устрою країни. Зокрема, це можуть бути парламентський комітет, міністерський комітет, одноосібна відповідальність міністра профільного міністерства або профільне міністерство в цілому, чи кабінет міністрів. Узагальнення вказаних чинників подано на рис. 4.

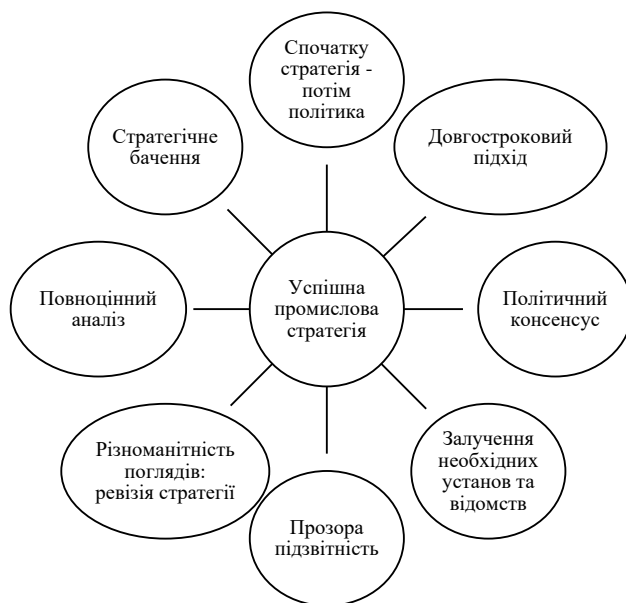


Рис. 4. Фактори успішності промислової стратегії держави

Джерело: розроблено на основі [33]

Побудова процесу стратегічного планування, таким чином, полягає у створенні системи, яка дозволяє керівникам держави визначати пріоритети, розподіляти на ці пріоритети доступні ресурси, вимагати звітності по результатах з відповідальних осіб і притягати їх до відповідальності.

Висновки

Глобалізація соціально-економічних явищ створює нові загрози та виклики для промислового розвитку країн світу, як розвинених, так і тих, що розвиваються. Держави вдаються до втручання в ринкові механізми розвитку промислового сектору, оскільки зовнішній вплив у вигляді економічних криз, торговельних війн, технологічних змін та діяльності транснаціональних компаній підвищує ризики для національного виробництва та конкурентоспроможності на зовнішніх ринках. Наявне методологічне підґрунтя розроблення стратегічних планів для різних сфер економіки не забезпечує належну об'єктивність – інструменти для аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища, загроз та можливостей розраховані на оцінку поточного зрізу ринкової ситуації, в той час коли фактично відсутні інструменти для оцінки майбутніх викликів і ризиків.

Для зменшення невизначеності розроблення стратегічного плану промислового розвитку має покладатися на доведені досвідом інших країн ефективні підходи і стратегії, а також враховувати чинники, обумовлені потребами споживачів і потенціалом промислового сектору на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Невід'ємними елементами стратегічного планування промислового розвитку можуть стати технологічний форсайт як спосіб передбачення довготривалих технологічних змін та стратегічна діагностика галузі. Однак ці методики є ресурсоемними і вимагають злагодженої координації роботи державних органів, відповідальних за стратегування розвитку промислового сектору. Ключем до збільшення надійності та ефективності промислових стратегій в умовах глобальної нестабільності є підвищення інституційної спроможності уряду через комунікації зі стейкхолдерами та інтеграцію управління ризиками в процес стратегічного планування.

Список використаних джерел:

1. Vieg J.A. Developments in Government Planning. The Future of Government in the United States. Ed. by Leonard D. White. University of Chicago Press. 1942. P. 63–87.
2. Hirschman A. The Strategy of Economic Development. 1958. Yale University Press. 230 p.
3. Gerstel D., Goodman P. M. From Industrial Policy to Innovation Strategy: Lessons from Japan, Europe, and the United States. A Report of the CSIS Economics Program. 2020. 33 p. URL: https://csis-website-prod.s3.amazonaws.com/s3fs-public/publication/200901_Gerstel_InnovationStrategy_FullReport_FINAL_0.pdf (дата звернення: 17.01.2024)
2. Strategic Planning Manual. 2010 / UNDP. URL: <https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/migration/ba/Strategic-Planning-Manual.pdf> (дата звернення: 17.01.2024)
3. Foray D., Goddard J., Goenaga B.X., Landabaso M., McCann Ph., Morgan K., Nauwelaers C., Ortega Argilés R. Guide to Research and Innovation Strategies for Smart Specialisations (RIS 3). 2012. 116 p. URL: https://ec.europa.eu/jrc/sites/jrcsh/files/RIS3_GUIDE_FINAL.pdf (дата звернення: 17.01.2024)

4. EQUIP Project / GIZ, UNIDO. 2023. URL: <https://www.equip-project.org/> (дата звернення: 17.01.2024)
5. Strategic Planning for Economic Development: Moving Beyond the Overall Economic Development Program / The Corporation for Enterprise Development (CFED), Washington, DC. 1999. 81 p. URL: https://natcapsolutions.org/LASER/LASER_Strategic-Planning-for-Economic-Development.pdf (дата звернення: 17.01.2024)
6. Про затвердження Методики розроблення, проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації регіональних стратегій розвитку та планів заходів з їх реалізації: Наказ Міністерства регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України від 31.03.2016 № 79. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0632-16#n165> (дата звернення: 17.01.2024)
7. Про затвердження Методичних рекомендацій з питань методологічного забезпечення складання середньо- та довгострокових стратегічних планів розвитку державних підприємств, державних акціонерних товариств та господарських структур: Наказ Міністерства економічного розвитку і торгівлі України від 14.08.2013 № 971. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0971731-13#n9> (дата звернення: 17.01.2024)
8. Проект розпорядження Кабінету Міністрів України «Про схвалення Стратегії розвитку промислового комплексу України на період до 2025 року» / Міністерство економіки України. 2018. URL: <https://www.me.gov.ua/Documents/Download?id=1ac9bf22-8196-4519-823a-6938c5b6885e> (дата звернення: 17.01.2024)
9. Промисловість України перед викликами майбутнього: у пошуках відповідей та рішень: колективна монографія / за ред. д-ра екон. наук Л.В. Дейнеко; НАН України, ДУ «Ін-т екон. та прогноз. НАН України». Київ, 2022. 346 с. URL: <http://ief.org.ua/wp-content/uploads/2022/08/PromyslovistUkrainy-pered-vyklykavy.pdf> (дата звернення: 20.01.2024)
10. Alpenidze O., Pauceanu A.M., Sanyal S. Key Success Factors for Business Incubators in Europe: An Empirical Study. *Academy of Entrepreneurship Journal*. 2019. Vol. 25 (1). URL: <https://www.abacademies.org/articles/business-incubators-in-europe-an-empirical-study-7964.html> (дата звернення: 24.01.2024)
11. Jansen P. The Interplay Between Industrial Policy and State Aid. *European State Aid Law Quarterly*. 2016. Vol. 15. No. 4. P. 575–602. URL: <https://www.jstor.org/stable/26694102> (дата звернення 12.02.2024)
12. Cherif R., Hasanov F., Spatafora Mr. N., Giri R. et al. Industrial Policy for Growth and Diversification: A Conceptual Framework / International Monetary Fund. Volume 2022, Issue 017. 31 p. DOI: <https://doi.org/10.5089/9798400214271.087>
13. Coulter S. Transformative Industrial Strategy for the Long Term / Tony Blaire Institute for Global Change. July 14, 2021. URL: <https://institute.global/sites/default/files/articles/Transformative-Industrial-Strategy-for-the-Long-Term.pdf> (дата звернення: 08.01.2024)
14. Lucchese M., Nascia L., Pianta M. Industrial policy and technology in Italy. *Economia e Politica Industriale*. 2016. № 43. DOI: 10.1007/s40812-016-0047-4
15. Inflation Reduction Act of 2022 / Internal Revenue Service of the United States Government. 2022. URL: <https://www.irs.gov/inflation-reduction-act-of-2022> (дата звернення: 21.01.2024)
16. Industria 2015 / European Commission. 2006. URL: <https://trimis.ec.europa.eu/programme/industria-2015> (дата звернення: 08.02.2024)

17. Carrer Di G. Lo Stato Stratega. Così Urso coniuga politica industriale e interesse nazionale. *Formiche.net*. 01 December 2022. URL: <https://formiche.net/2022/12/intervista-ministro-urso-stato-stratega/> (дата звернення: 08.02.2024)
18. Kirchner A. Zooming In On French Industrial Policy. *Institute Montagne*. 10/03/2022. URL: <https://www.institutmontaigne.org/en/expressions/zooming-french-industrial-policy> (дата звернення: 01.02.2024)
19. Best M. Strategic planning and industrial policy. *Local Economy*. 1986. No. 1. Vol. 1. P. 65–77. DOI: <https://doi.org/10.1080/02690948608725840>
20. Industrial Strategy: Building a Britain fit for the future. November 2017 / HM Government. URL: https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/730048/industrial-strategy-white-paper-web-ready-a4-version.pdf (дата звернення: 01.02.2024)
21. Build Back Better: our plan for growth / HM Treasury. 2021. URL: https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/968403/PfG_Final_Web_Accessible_Version.pdf (дата звернення: 01.02.2024)
22. Dhaoui M. L. Methodological guide: Restructuring, upgrading and industrial competitiveness / UNIDO. Vienna, 2003. 87 p. URL: https://www.unido.org/sites/default/files/200904/Methodological_guide_restructuring_upgrading_and_industrial_competitiveness_0.pdf (дата звернення: 18.02.2024)
23. The Study on the Integrated Regional Development Plan for the Northeastern Border Region in the Kingdom of Thailand / JICA. Final Report, September 2001. URL: https://openjicareport.jica.go.jp/pdf/11661287_23.pdf (дата звернення: 08.02.2024)
24. Tanaka F. J. M. Industrial Development and Development Strategies; some review of past arguments. *The Review of Faculty of Economics, Nagasaki Prefectural University*. 2012. Vol. 45. No. 4. P. 135–157. URL: http://reposit.sun.ac.jp/dspace/bitstream/10561/887/1/v45n4p135_tanaka.pdf (дата звернення: 07.01.2024)
25. Balassa B. The process of industrial development and alternative development strategies. *Essays on international finance*. No. 141. Princeton. Princeton University. 1980. 34 p. URL: <https://ies.princeton.edu/pdf/E141.pdf> (дата звернення: 07.01.2024)
26. Rodrick D. Industrial development: Some stylized facts and policy directions. *Industrial Development for the 21st Century: Sustainable Development Perspectives*. United Nations. 2007. P. 7–28. URL: https://www.un.org/esa/sustdev/publications/industrial_development/1_1.pdf (дата звернення: 22.02.2024)
27. Irvine J., Martin R.B. *Foresight in science: picking the winners*. London: Pinter, 1984. 166 p. ISBN: 086187496X
28. Pietrobelli C., Puppato F. Technology foresight and industrial strategy. *Technological Forecasting & Social Change*. 2016. Vol. 110. P. 117–125. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2015.10.021>
29. Ляховещь О.О. Проблеми вимірювання інституційної ефективності національної економіки. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ». Серія «Технічний прогрес та ефективність виробництва»*. 2015. № 59 (1168). С. 188–194
30. Boland M., Thomas T., Werfel D. Four Steps to High-Impact Strategic Planning in Government. Boston Consulting Group. 2018. May 17. URL: <https://www.bcg.com/publications/2018/four-steps-to-high-impact-strategic-planning-in-government> (дата звернення: 14.01.2024).
31. Engineering an industrial strategy / Institution of Engineering and Technology. 2012. 7 p. URL: <https://www.theiet.org/media/9563/engineering-an-industrial-strategy.pdf> (дата звернення: 14.01.2024)

References:

1. Vieg, J.A. (1942). *Developments in Government Planning*. The Future of Government in the United States. Ed. by Leonard D. White. University of Chicago Press. P. 63–87.
2. Hirschman, A. (1958). *The Strategy of Economic Development*. Yale University Press. 230 p.
3. Gerstel, D., and Goodman, P. M. (2020). From Industrial Policy to Innovation Strategy: Lessons from Japan, Europe, and the United States. A Report of the CSIS Economics Program. Retrieved from: https://csis-website-prod.s3.amazonaws.com/s3fs-public/publication/200901_Gerstel_InnovationStrategy_FullReport_FINAL_0.pdf (Accessed 17 January 2024)
4. UNDP (2010). *Strategic Planning Manual*. Retrieved from: <https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/migration/ba/Strategic-Planning-Manual.pdf> (Accessed 17 January 2024)
5. Foray, D., Goddard, J., Goenaga, B. X., Landabaso, M., McCann, Ph., Morgan, K., Nauwelaers, C., Ortega Argilés, R. (2012). *Guide to Research and Innovation Strategies for Smart Specialisations (RIS 3)*. Retrieved from: https://ec.europa.eu/jrc/sites/jrcsh/files/RIS3_GUIDE_FINAL.pdf (Accessed 17 January 2024)
6. GIZ, UNIDO (2024). *EQUIP Project*. Retrieved from: <https://www.equip-project.org/> (Accessed 17 January 2024)
7. CFED (1999). *Strategic Planning for Economic Development: Moving Beyond the Overall Economic Development Program*. Washington, DC. Retrieved from: https://natcapsolutions.org/LASER/LASER_Strategic-Planning-for-Economic-Development.pdf (Accessed 17 January 2024)
8. Ministry of Regional Development, Construction and Housing and Communal Services of Ukraine (2016). Pro zatverdzhennia Metodyky rozroblennia, provedennia monitorynhu ta otsinky rezultatyvnosti realizatsii rehionalnykh stratehii rozvytku ta planiv zakhodiv z yikh realizatsii [On the approval of the Methodology for the development, monitoring and evaluation of the effectiveness of the implementation of regional development strategies and action plans for their implementation]: Order from 31 March 2016 No 79. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0632-16#n165> (Accessed 17 January 2024) (in Ukrainian)
9. Ministry of Economic Development and Trade (2013). Pro zatverdzhennia Metodichnykh rekomendatsii z pytan metodolohichnoho zabezpechennia skladannia seredno- ta dovhostrokovykh stratehichnykh planiv rozvytku derzhavnykh pidpriemstv, derzhavnykh aktsionermykh tovarystv ta hospodarskykh struktur [On the approval of Methodological recommendations on methodological support for drafting medium- and long-term strategic plans for the development of state-owned enterprises, state-owned joint-stock companies and economic structures]: Order from 14 August 2013 No 971. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0971731-13#n9> (Accessed 17 January 2024) (in Ukrainian)
10. Ministry of the Economy of Ukraine (2018). Proiekt rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy «Pro skhvalennia Stratehii rozvytku promyslovoho kompleksu Ukrainy na period do 2025 roku» [Draft order of the Cabinet of Ministers of Ukraine "On approval of the Strategy for the Development of the Industrial Complex of Ukraine for the Period Until 2025"]. Retrieved from: <https://www.me.gov.ua/Documents/Download?id=1ac9bf22-8196-4519-823a-6938c5b6885e> (Accessed 17 January 2024) (in Ukrainian)
11. Deineko, L.V. (Ed.). (2022). *Promyslovist Ukrainy pered vyklykamy maibutnoho: u poshukakh vidpovidei ta rishen* [Industry of Ukraine facing the challenges of the future: in

search of answers and solutions]: collective monograph. National Academy of Sciences of Ukraine, SI “Institute for Economics and Forecasting of the NAS of Ukraine”. Retrieved from: <http://ief.org.ua/wp-content/uploads/2022/08/Promyslovist-Ukrainy-peredyklykavy.pdf> (Accessed 20 January 2024) (in Ukrainian)

12. Alpenidze, O., Pauceanu, A. M., Sanyal, S. (2019). Key Success Factors for Business Incubators in Europe: An Empirical Study. *Academy of Entrepreneurship Journal*, vol. 25 (1). Retrieved from: <https://www.abacademies.org/articles/business-incubators-in-europe-an-empirical-study-7964.html> (Accessed 24 January 2024)

13. Jansen, P. (2016). The Interplay Between Industrial Policy and State Aid. *European State Aid Law Quarterly*, vol. 15, no. 4, pp. 575–602. Retrieved from: <https://www.jstor.org/stable/26694102> (Accessed 12 February 2024)

14. Cherif, R., Hasanov, F., Spatafora, Mr. N., Giri, R. et al. (2022). Industrial Policy for Growth and Diversification: A Conceptual Framework. International Monetary Fund, vol. 2022, issue 017. DOI: <https://doi.org/10.5089/9798400214271.087>

15. Coulter, S. (2021). Transformative Industrial Strategy for the Long Term. Tony Blair Institute for Global Change, July 14. Retrieved from: <https://institute.global/sites/default/files/articles/Transformative-Industrial-Strategy-for-the-Long-Term.pdf> (Accessed 08 January 2024)

16. Lucchese, M., Nascia, L., Pianta, M. (2016). Industrial policy and technology in Italy. *Economia e Politica Industriale*, no. 43. DOI: 10.1007/s40812-016-0047-4

17. Internal Revenue Service of the United States Government (2022). Inflation Reduction Act of 2022. Retrieved from: <https://www.irs.gov/inflation-reduction-act-of-2022> (Accessed 21 January 2024)

18. European Commission (2006). Industria 2015. Retrieved from: <https://trimis.ec.europa.eu/programme/industria-2015> (Accessed 08 February 2024)

19. Carrer, Di G. (2022). Lo Stato Stratega. Così Urso coniuga politica industriale e interesse nazionale. *Formiche.net*, 01 December. Retrieved from: <https://formiche.net/2022/12/intervista-ministro-urso-stato-stratega/> (Accessed 08 February 2024)

20. Kirchner, A. (2022). Zooming In On French Industrial Policy. *Institute Montagne, March*, 10. Retrieved from: <https://www.institutmontagne.org/en/expressions/zooming-french-industrial-policy> (Accessed 01 February 2024)

21. Best, M. (1986). Strategic planning and industrial policy. *Local Economy*, no. 1, vol. 1, pp. 65–77. DOI: <https://doi.org/10.1080/02690948608725840>

22. HM Government (2017)/ Industrial Strategy: Building a Britain fit for the future. November. Retrieved from: https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/730048/industrial-strategy-white-paper-web-ready-a4-version.pdf (Accessed 01 February 2024)

23. HM Treasury (2021). Build Back Better: our plan for growth. Retrieved from: https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/968403/PfG_Final_Web_Accessible_Version.pdf (Accessed 01 February 2024)

24. Dhaoui, M.L. (2003). *Methodological guide: Restructuring, upgrading and industrial competitiveness*. UNIDO, Vienna. Retrieved from: https://www.unido.org/sites/default/files/200904/Methodological_guide_restructuring_upgrading_and_industrial_competitiveness_0.pdf (Accessed 18 February 2024)

25. JICA (2001). *The Study on the Integrated Regional Development Plan for the Northeastern Border Region in the Kingdom of Thailand*. Final Report, September. Retrieved from: https://openjicareport.jica.go.jp/pdf/11661287_23.pdf (Accessed 08 February 2024)

26. Tanaka, F. J. M. (2012). Industrial Development and Development Strategies; some review of past arguments. *The Review of Faculty of Economics, Nagasaki Prefectural University*, vol. 45, no. 4, pp. 135–157. Retrieved from: http://reposit.sun.ac.jp/dspace/bitstream/10561/887/1/v45n4p135_tanaka.pdf (Accessed 07 January 2024)
27. Balassa, B. (1980). *The process of industrial development and alternative development strategies*. Essays on international finance, no. 141, Princeton, Princeton University. Retrieved from: <https://ies.princeton.edu/pdf/E141.pdf> (Accessed 07 January 2024)
28. Rodrick, D. (2007). Industrial development: Some stylized facts and policy directions. *Industrial Development for the 21st Century: Sustainable Development Perspectives*. United Nations, pp. 7–28. Retrieved from: https://www.un.org/esa/sustdev/publications/industrial_development/1_1.pdf (Accessed 22 February 2024)
29. Irvine, J., and Martin R.B. (1984). *Foresight in science: picking the winners*. London: Pinter. ISBN: 086187496X
30. Pietrobelli, C., and Puppato, F. (2016). Technology foresight and industrial strategy. *Technological Forecasting & Social Change*, vol. 110, pp. 117–125. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2015.10.021>
31. Liakhovets, O.O. (2015). Problemy vymiriuвання instytutsiinoi efektyvnosti natsionalnoi ekonomiky [Problems of measuring the institutional efficiency of the national economy]. *Visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu “KhPI”. Seriya “Tekhnichniy prohres ta efektyvnist vyrobnytstva”*, no. 59 (1168), pp. 188–194 (in Ukrainian)
32. Boland, M., Thomas, T., Werfel, D. (2018). *Four Steps to High-Impact Strategic Planning in Government*. Boston Consulting Group, May, 17. Retrieved from: <https://www.bcg.com/publications/2018/four-steps-to-high-impact-strategic-planning-in-government> (Accessed 14 January 2024).
33. Institution of Engineering and Technology (2012). *Engineering an industrial strategy*. Retrieved from: <https://www.theiet.org/media/9563/engineering-an-industrial-strategy.pdf> (Accessed 14 January 2024)