

АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ЛАНЦЮГАМИ СТВОРЕННЯ ВАРТОСТІ В УКРАЇНІ

Відновлення, зростання та
конкурентоспроможність України

2025 - 2026



Цей аналітичний документ підготовлено Helvetas в межах проєкту «Стійкість: розбудова сталого та інклюзивного ринку праці України».

Проєкт «Стійкість: розбудова сталого та інклюзивного ринку праці України» реалізується Helvetas Swiss Intercooperation в межах угоди зі Шведським агентством з питань міжнародної співпраці та розвитку (Sida) за підтримки Швеції.

Усі твердження та думки, висловлені в цьому матеріалі, належать авторам і не обов'язково відображають офіційну позицію уряду Швеції, Шведського агентства з питань міжнародної співпраці та розвитку або Helvetas.



Виконавче резюме

Управління ланцюгами створення вартості (УЛСВ) в Україні перебуває на критичному етапі розвитку через вплив війни, післявоєнного економічного відновлення та шлях країни до вступу в ЄС. Ефективне УЛСВ, тобто координація дій учасників, ухвалення рішень і дотримання стандартів у межах ланцюга, має вирішальне значення для відновлення більш конкурентоспроможної та стійкої економіки. Наразі в Україні поєднуються різні моделі управління ланцюгами створення вартості. У деяких галузях домінують **великі компанії**, як-от агропромислові холдинги, які інтегрують усю діяльність — від виробництва до експорту. Тоді як у багатьох інших зберігається фрагментація між численними малими й середніми підприємствами та дрібними виробниками. Така фрагментація часто спричиняє **порушення координації** — розриви між виробниками, переробниками та ринками. Її посилюють інституційні недоліки, зокрема слабкі галузеві асоціації та обмежені кооперативні структури. Повномасштабна війна порушила традиційні ланцюги постачання і змусила підприємства переїжджати з постраждалих від війни регіонів. Це підкреслило необхідність створення **місцевих, інклюзивних та гнучких моделей управління**, які можуть швидко відновити економічні зв'язки між регіонами України.

Останні події показують як виклики, так і можливості для УЛСВ України. Ініціативи, які підтримують донори, визначили **економічні кластери** з високим потенціалом у різних регіонах як двигуни післявоєнного відновлення. Кластери як географічні концентрації взаємопов'язаних підприємств виявилися важливими інструментами для концентрації компетенцій і зміцнення стійкості ММСП. Водночас уряд України та його партнери просувають **концепцію розумної спеціалізації (S3)** у плануванні регіонального розвитку, вимагаючи від кожної області визначити свої унікальні економічні переваги та сприяти співпраці між місцевими зацікавленими сторонами. Міністерство економіки України (Мінекономіки; тепер теж охоплює сільське господарство та довілля) у 2024 році прийняло методологічні рекомендації щодо впровадження S3 у всі регіональні стратегії відповідно до практики ЄС. Крім того, **Національна економічна стратегія України до 2030 року** та оновлена **Державна стратегія регіонального розвитку на 2021–2027 роки** визнають розвиток кластерів та інноваційних мереж ключовим чинником підвищення конкурентоспроможності. Однак у практичній реалізації цих стратегій залишаються прогалини: **кластерний рух в Україні перебуває на початковому етапі** і стикається з такими викликами, як брак досвідчених кластерних менеджерів та слабка інституційна підтримка, що вимагає нарощування спроможності та чіткішої політики.

Основні висновки цього аналізу показують, що управління ланцюгами створення вартості в Україні гальмує низка перешкод.

- 1 Розриви в координації** — наприклад, тисячі дрібних фермерів та домогосподарств-виробників працюють поза офіційними ланцюгами створення вартості, що призводить до нестабільної якості та неефективності. Це ілюструє молочний сектор, де переважна частка молока все ще походить від домогосподарств з обмеженою інтеграцією в переробні ланцюги.
- 2 Інституційні прогалини** — історично недорозвинена мережа кооперативів, маркетингових рад або логістичних центрів, які зазвичай об'єднують і підтримують учасників ланцюга. Лише нещодавно уряд зробив кооперативи основою своєї стратегії розвитку сільських територій, прийнятої у 2024 році, щоб допомогти дрібним виробникам організуватися і задовольнити попит ринку.

3 Невдачі в координації між державним і приватним секторами — є можливості для поліпшення діалогу між бізнес-спільнотами й урядом з питань ланцюгів створення вартості, особливо в таких секторах, як ІТ, відновлювана енергетика та критично важливі сировинні матеріали, де Україна прагне більшої інтеграції в ринок ЄС.

4 Регіональні диспропорції — у деяких регіонах (навколо Києва, Львова, Вінниці) з'являються кластерні ініціативи та краща інфраструктура, тоді як інші (особливо східні та південні області, що постраждали від війни) стикаються з порушенням економічних мереж і потребуватимуть цільової підтримки для реінтеграції в національні та глобальні ланцюги створення вартості.

Попри ці виклики, в Україні існують значні **можливості для зміцнення УЛСВ**. Міжнародна підтримка узгоджується з потребами України: наприклад, інтеграція України до Програми єдиного ринку ЄС у 2023–2024 роках відкрила доступ до мережі підприємств Європи та Європейської платформи співпраці кластерів¹, сприяючи партнерству між українськими та європейськими кластерами з метою відновлення порушених ланцюгів створення вартості. Український кластерний альянс (УКА), утворений у 2022 році, об'єднав понад 40 кластерів та бізнес-асоціацій для просування кластерної політики європейського типу та внутрішнього налагодження зв'язків з метою відновлення ланцюгів створення вартості². Ці зусилля спрямовані на більш **інклюзивне, багаторівневе управління** ланцюгами створення вартості, що передбачає скоординовані дії національних міністерств, регіональних органів влади, лідерів галузі, МСП, кооперативів і донорів.

Рекомендації щодо політики, що виходять з цього аналізу, зосереджуються на практичних кроках.

a Створити чітку програму для розвитку кластерів і покращення ланцюгів створення вартості — це передбачає офіційне визнання та підтримку (фінансову, технічну) кластерних ініціатив у ключових секторах і регіонах, спираючись на пріоритети розумної спеціалізації, визначені в кожній області.

b Посилити багаторівневу координацію — створити платформи для регулярного діалогу між державним і приватним секторами щодо проблемних питань у ланцюгах створення вартості, забезпечуючи врахування думки МСП, фермерів і регіональних зацікавлених сторін у національній політиці. Наприклад, задіяти Раду з конкурентоспроможності ланцюгів створення вартості або використати наявний Промисловий діалог між ЄС та Україною для цієї мети³.

c Надати повноваження галузевим асоціаціям і кооперативам — прискорити впровадження нової Стратегії розвитку сільських територій до 2030 року⁴ шляхом модернізації законодавства про кооперативи, надання навчання та стимулів для виробників для створення кооперативів, а також розширення послуг підтримки (консультації, лабораторії якості, сертифікація), що дають змогу малим акторам відповідати стандартам та інтегруватися з більшими переробниками / експортерами.

¹ Support actions for Ukraine. URL: https://single-market-economy.ec.europa.eu/support-actions-ukraine_en.

² Ukrainian Cluster Alliance. URL: <https://clustersalliance.eu/organisations/ukrainian-cluster-alliance/>.

³ 5th EU-Ukraine High-Level Industrial Dialogue. URL: <https://ec.europa.eu/newsroom/growth/items/753472/en>.

⁴ Стратегія розвитку сільського господарства та сільських територій в Україні на період до 2030 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1163-2024-%D1%80#Text>.

d Використовувати програми донорів для системного впливу — координувати проекти ланцюгів створення вартості, що фінансуються донорами (ЄС, Швейцарська агенція розвитку та співробітництва (SDC), Державний секретаріат з економічних питань Швейцарії (SECO), Програма розвитку ООН (ПРООН), Німецьке товариство міжнародного співробітництва (GIZ), Люксембурзька агенція розвитку та співробітництва (LuxDev) та ін.), у межах спільної стратегії, щоб масштабувати успішні пілотні проекти, зокрема кластери в агропереробці або ІТ, у стійкі моделі по всій країні.

e Забезпечити стійкість та інклюзивність — додати до програм розвитку ланцюгів створення вартості заходи з мінімізації ризиків (страхування від ризиків війни, як це було зроблено в пілотному проекті ІТ-кластера в Харкові⁵) та соціальної інклюзії (створення робочих місць для ВПО, людей з інвалідністю, ветеранів, гендерна інклюзія), щоб забезпечити економічне відновлення України в майбутньому. Вживши цих заходів, українські політики та партнери можуть перетворити нинішні тимчасові домовленості на **надійні системи управління ланцюгами створення вартості**, які сприятимуть конкурентоспроможності, інноваціям і збалансованому зростанню на шляху до вступу до ЄС. Варто також поширювати передовий досвід на місцевому рівні за прикладом моделі ланцюга створення вартості в Пирятині.

I. Контекст та обґрунтування

Чому управління ланцюгами створення вартості важливе зараз. Війна в Україні та післявоєнна економічна ситуація потребують переосмислення того, як організовані та управляються ланцюги створення вартості. Термін **«управління ланцюгами створення вартості»** означає механізми, за допомогою яких різні учасники (виробники, постачальники, переробники, гуртові та роздрібні продавці тощо) координують свою діяльність, обмінюються інформацією, дотримуються стандартів і розподіляють додану вартість уздовж ланцюга. Ефективне УЛСВ є фундаментальним для забезпечення належного руху продукції від сировини до кінцевого споживача, дотримання якості та стандартів, особливо стандартів ЄС у контексті інтеграції України, і справедливої участі менших акторів. У випадку України ця тема набула актуальності з кількох причин:

1 | **Порушення та відновлення внаслідок війни**

Повномасштабне вторгнення Росії у 2022 році серйозно порушило ланцюги постачань України — як внутрішні, так і в глобальній торгівлі. Традиційні логістичні маршрути, зокрема чорноморські порти, були частково заблоковані, багато підприємств на сході та півдні — зруйновані або перенесені, а мільйони працівників стали переселенцями⁶. Це викрило вразливість ланцюгів створення вартості в Україні та підкреслило важливість адаптивності й координації.

⁵ Аналіз потенційних кластерів Харківської області. URL: <https://drive.google.com/file/d/1Be2T5rgXZRfOdz3luTMrIKpGSt12k7/view>.

⁶ Reconstructing Ukraine: Four Pathways for Building Back Better. URL: <https://www.helvetas.org/en/switzerland/how-you-can-help/follow-us/blog/urban-engagement/reconstructing-ukraine-four-pathways-for-building-back-better>.

Хоча спроби відновлення тривають, простого повернення до довоєнних ланцюгів недостатньо. Вирішальне значення має **реструктуризація управління ланцюгами створення вартості для підвищення їхньої стійкості**, наприклад, диверсифікація логістики, локалізація певних циклів постачання, посилення співпраці між компаніями, що працюють. Для експорту сільськогосподарської продукції під час війни довелося створити нові механізми координації, як-от морський коридор з Одеси, який за 1,5 року, станом на лютий 2025 року, попри військові дії, переправив 100 мільйонів тонн вантажів⁷. Це демонструє, як інноваційні механізми управління можуть забезпечити безперебійну роботу ланцюгів створення вартості в складних умовах. Надалі реконструкція України дає можливість усунути давні прогалини в координації, завдяки чому ланцюги створення вартості не тільки відновлять виробництво, але й стануть більш стійкими, інклюзивними й готовими до майбутніх потенційних криз.

2 Конкуренентоспроможність і вступ до ЄС

Прагнення України приєднатися до ЄС та інтегруватися в європейські ринки створює нові стимули та вимоги для її ланцюгів створення вартості. Конкуренція на єдиному ринку ЄС потребуватиме від українських галузей промисловості підвищення стандартів якості, впровадження інновацій і координації ланцюгів постачання для дотримання норм своєчасної доставки та відповідності вимогам. **Глибока та всеосяжна зона вільної торгівлі (DCFTA)** в межах Угоди про асоціацію між ЄС та Україною вже відкрила ринки, але також викрила сфери, у яких українські МСП постають перед труднощами інтеграції через проблеми масштабу або стандартів. У міру просування України до переговорів про вступ в ЄС, узгодження з регламентами ЄС (**acquis communautaire**) у таких секторах, як сільське господарство, безпека харчових продуктів, промислові товари та послуги, — обов'язкове. Це часто означає поліпшення управління, наприклад, правила ЄС заохочують створювати **організації виробників і кооперативів** у сільському господарстві (у межах Спільної аграрної політики, CAP) для посилення ринкового впливу фермерів і дотримання стандартів. Аналогічно, промислова політика ЄС сприяє розвитку **кластерів та інноваційних мереж** для підвищення регіональної конкурентоспроможності. Отже, поліпшення УЛСВ в Україні безпосередньо пов'язане з виконанням критеріїв інтеграції до ЄС та використанням європейських ланцюгів створення вартості. Це допоможе забезпечити, щоб українські компанії стали надійними учасниками в мережах постачання ЄС — від автомобільних запчастин до IT-послуг.

3 Регіональний економічний розвиток та інклюзивність

Управління ланцюгами створення вартості в Україні характеризується сильним регіональним виміром. Економіка країни має чітку регіональну спеціалізацію, наприклад, IT-компанії зосереджені в Києві, Львові, Дніпрі або Харкові; легка і меблева промисловість — на заході; важка промисловість — на сході; сільське господарство — по всій країні з різними спеціалізаціями в кожному регіоні. Зміцнення УЛСВ означає надання регіонам можливості розвивати свої **розумні спеціалізації (S3)** (концепція, запроваджена в Україні в межах регіональної політики, узгодженої з ЄС).

⁷ Аналіз потенційних кластерів Одеської області. URL: <https://drive.google.com/file/d/1etki0jsjBYcoiidCMLjxtmy-IZRs0EC4/view>.

Розумна спеціалізація передбачає виявлення унікальних конкурентних переваг регіону та сприяння співпраці між бізнесом, урядом і науковими колами для використання цих переваг. В Україні S3 було включено до регіональних стратегій розвитку: регіональна стратегія розвитку кожної області до 2027 року мала містити пріоритети, засновані на методології S3, з урахуванням рекомендацій Міністерства економіки. Упровадження S3 і розвиток кластерів розглядають як спосіб **пожвавити регіональну економіку**, створити робочі місця й запобігти концентрації всієї економічної діяльності лише у великих містах або міграції за кордон. Ефективне управління ланцюгами створення вартості на регіональному рівні (через кластери, асоціації, кооперативи) може забезпечити місцевим МСП і фермерам можливість скористатися інвестиціями у відновлення й отримати доступ до нових ринків. Це також сприяє соціальній згуртованості, наприклад, добре керовані сільськогосподарські ланцюги створення вартості можуть стабілізувати доходи в сільських громадах і зменшити міграцію до міст, що надзвичайно важливо, коли мільйони людей є внутрішньо переміщеними особами.

4 Інклюзивне та стале зростання

Окрім економічних показників, УЛСВ стосується того, наскільки **інклюзивним** є процес зростання. Погано керовані ланцюги створення вартості можуть маргіналізувати дрібних виробників, які отримують мінімальну частку кінцевої вартості, або працівників через погані трудові практики. Натомість інклюзивні моделі, зокрема кооперативи або справедливе контрактне фермерство, розподіляють вигоди ширше.

Для України актуальне питання інклюзивності. Як включити дрібних фермерів, багато з яких — жінки або люди літнього віку, у сучасні агропродовольчі ланцюги? Як інтегрувати ветеранів війни або переміщених підприємців у виробничі або сервісні ланцюги створення вартості? Крім того, програми сталого розвитку й зеленого зростання (частина Зеленого курсу ЄС) вимагають від ланцюгів екологічно безпечних практик. Ефективне управління забезпечує дотримання стандартів використання ресурсів та викидів у всьому ланцюгу.

Реформування УЛСВ в Україні — не технократичний захід, а **основа державних політик щодо справедливості та сталого розвитку** в процесі відновлення. Уряд і донори наголошують на створенні **інклюзивних ланцюгів створення вартості**, які поліпшать становище вразливих груп та менш розвинутих регіонів.

Контекст післявоєнного відновлення, інтеграції до ЄС, потреб регіонального розвитку та інклюзивного зростання роблять аналіз УЛСВ в Україні надзвичайно актуальним. Серед політиків і партнерів існує визнання, що «бізнесу як завжди» недостатньо — економічне майбутнє України залежить від модернізації організації промисловості та ланцюгів постачання. Ця аналітична записка надає аналіз поточного стану ланцюгів створення вартості; визначає прогалини та пропонує практичні моделі управління й політичні заходи для забезпечення конкурентоспроможності, стійкості та вигод для широкого кола зацікавлених сторін.

II. Поточна ситуація та тенденції

Моделі управління в ключових секторах

Економіка України охоплює широкий спектр ланцюгів створення вартості з різними структурами управління, сформованими історією, ринковими можливостями та нещодавніми потрясіннями. Можна виділити дві основні моделі.

1 Ланцюги, де домінують великі компанії

У деяких галузях великі компанії контролюють увесь ланцюг. Яскравий приклад — **агропромислові холдинги**, що вирощують зернові й олійні культури. Ці агрохолдинги управляють величезними площами землі й часто володіють підприємствами, що видобувають і переробляють сировину; виробляють сільськогосподарську продукцію у великих обсягах, займаються зберіганням та логістикою, а також експортними продажами. Це створює **ієрархічну** структуру управління, у якій одна компанія виконує багато функцій. Згідно з останніми аналітичними даними найбільші агрохолдинги (так звані ферми другого покоління) в Україні горизонтально інтегровані і **керують ланцюгом від виробництва до експорту** в межах висококонцентрованої моделі⁸. Наприклад, 10 найбільших агрохолдингів контролюють приблизно 2,6 млн гектарів орних земель і забезпечують значну частину експорту зерна з України. У птахівництві шість компаній забезпечують 90% виробництва курячого м'яса в Україні, контролюючи процес від виробництва кормів до переробки та дистрибуції. Ці ланцюги можуть бути ефективними й забезпечувати стабільну якість, але ризикують **усунути дрібних виробників** і сконцентрувати прибутки. Політика України історично сприяла великим сільськогосподарським підприємствам, надаючи їм податкові пільги та підтримку і розглядаючи їх як ключових експортерів. У виробництві можна провести паралель з конгломератами в металургії або хімічній промисловості, де великі гравці, деякі з яких раніше належали державі, інтегрують постачальників або нав'язують жорсткі умови меншим субпідрядникам.

2 Фрагментовані мережеві ланцюги (кластери або ринкові)

У багатьох секторах, особливо де домінують малі та середні підприємства, ланцюги набагато більш фрагментовані. Візьмемо для прикладу **молочну галузь**. В Україні досі існує велика кількість дрібних домашніх виробників (сільські домогосподарства з кількома коровами) забезпечують **переважну частку сирого молока**, але працюють здебільшого незалежно⁹. Ланцюг від ферми до молокопереробного заводу та роздрібної торгівлі часто слабо координується. Переробники намагаються дотримуватися стандартів якості або планувати постачання, маючи справу з тисячами неорганізованих дрібних постачальників.

⁸ The Ukrainian agricultural sector: an overview and challenges in light of possible European Union enlargement. URL: <https://www.iddri.org/sites/default/files/PDF/Publications/Catalogue%20iddri/Etude/202406-ST0324-ukraine%20EU.pdf>.

⁹ Ukraine: Dairy and Products Annual. URL: <https://reliefweb.int/report/ukraine/ukraine-dairy-and-products-annual-october-23-2023>.

Історично брак ефективних **кооперативних структур або агрегаторів** у молочній галузі створив прогалину в управлінні, що призвело до неефективності та проблем із якістю. Останні зусилля, зокрема створення молочних кооперативів за підтримки донорів, спрямовані на усунення цього розриву шляхом об'єднання дрібних фермерів, щоб вони могли колективно інвестувати в охолоджувальне обладнання й укласти договори на постачання¹⁰.

Інший приклад — **ІТ-сектор та аутсорсингу**. Ланцюг в ІТ-секторі включає освіту (університети, що готують фахівців), ІТ-компанії (часто МСП або стартапи) та експортних клієнтів. Управління тут базується на мережах через галузеві асоціації та ІТ-кластери у Львові та Харкові. **Львівський і Харківський ІТ-кластер** виконують функції координаторів: пропонують навчальні програми, просувають ІТ-бренд України за кордоном і надають екстрену підтримку компаніям під час війни¹¹. Ця модель функціонує на основі довіри, відносин та взаємної вигоди, а не власності. Крім того, у **легкій промисловості** (меблі, текстиль, одяг) ми бачимо появу регіональних кластерів (наприклад, виробники меблів у Закарпатті, Рівненській області або швейні кооперативи в Чернігівській), де МСП розміщуються в одному місці й іноді спільно користуються послугами, але формальне управління є мінімальним, якщо не втручається асоціація.

Україна зараз активно намагається перевести більшу частину своїх галузей з фрагментованих ланцюгів створення вартості до більш **організованих кластерних або кооперативних моделей управління** без монополістичного контролю великих компаній. **Український кластерний альянс (УКА)**, заснований у березні 2022 року, є доказом цих змін. Він об'єднав 48 кластерів з різних галузей, щоб **розвивати кластерний рух за принципами ЄС** та інтегрувати українські МСП у внутрішні та європейські ланцюги створення вартості¹². УКА підкреслює, що завдяки співпраці МСП можуть досягти масштабу та стійкості навіть у традиційних секторах.

У 2025 році дослідження ПРООН визначило чотири регіональні кластери з високим потенціалом для відновлення — переробка сільськогосподарської продукції у Вінниці, логістика в Одесі, фармацевтика / будівельні матеріали в Київській області та ІТ / високі технології в Харкові¹³. Ці кластери є, по суті, географічними мережами підприємств, які за умови належного управління (через кластерні організації або консорціумні угоди) можуть швидко збільшити зайнятість та експорт. Дослідження показало, що в згаданих кластерах підприємства можуть **спільно використовувати послуги й інфраструктуру** (маркетинг, навчальні центри або експортні хаби), щоб подолати індивідуальні обмеження через розмір підприємства. Отже, важливо виявити та **скласти карту моделей управління** (за які ланцюги відповідатиме учасника, що домінує, а які потребують колективного управління) й відповідно адаптувати підтримку.

¹⁰ Cooperatives Contribute to Ukraine's Agri-Food Recovery and EU Accession. URL: https://coopseurope.coop/news_article/cooperatives-contribute-to-ukraines-agri-food-recovery-and-eu-accession/.

¹¹ Аналіз потенційних кластерів Харківської області. URL: https://drive.google.com/file/d/1Be2T5rgXZRfOdz3luTMrlKpGS12k7/view?usp=drive_link.

¹² Ukraine Cluster Alliance. URL: <https://clustersalliance.eu/organisations/ukrainian-cluster-alliance/>.

¹³ UNDP Study Uncovers High-Potential Economic Clusters to Drive Ukraine's Recovery. URL: <https://www.undp.org/ukraine/press-releases/undp-study-uncovers-high-potential-economic-clusters-drive-ukraines-recovery>.

Координаційні прогалини й інституційні вакууми

Попри цей імпульс, в українських ланцюгах створення вартості зберігаються значні **прогалини в координації**. Вони виникають, коли суб'єкти, які мають працювати разом або послідовно в ланцюзі, цього не роблять, що призводить до неоптимальних результатів — відходів, недовикористання потужностей або нестабільної якості продукції. Нижче опишемо деякі проблеми, що ілюструють це.

1 Малі виробники проти переробників

Сільське господарство — яскравий приклад. Хоча агрохолдинги процвітають у сфері вирощування товарних культур, у багатьох високоцінних агропромислових ланцюгах (молочні продукти, фрукти, овочі, мед) Україна має **структуру піщого годинника** — широку базу дрібних виробників, вузьку середину переробників / експортерів і широку споживчу базу. Вузька середина означає, що багато дрібних виробників ніколи ефективно не пов'язані з офіційними ринками. Вони можуть продавати сире молоко або виробляти продукцію на місцевому рівні за низькими цінами, оскільки жоден агрегатор не пов'язує їх з великими молокопереробними заводами або ланцюгами постачання супермаркетів. Це інституційна прогалина: брак **маркетингових кооперативів або ефективних систем збору**. Вона призводить, наприклад, до того, що переробники працюють не на повну потужність, а місцеве молоко псується або продається неофіційно. Уряд визнав цю проблему. **Стратегія розвитку сільського господарства до 2030 року**, прийнята в червні 2024 року, позиціює **сільськогосподарські кооперативи як ключовий елемент** для заповнення цієї прогалини¹⁴. Заохочуючи кооперативи, прагнуть, щоб фермери об'єднували ресурси, колективно інвестували в зберігання або переробку й домовлялися про кращі умови, створюючи новий орган управління в ланцюгу, який може координувати постачання. Багатонадійливими є перші успіхи в медовому секторі України, де кооперативи допомогли дрібним бджолярам відповідати експортним стандартам ЄС, та молочному секторі. Однак це винятки. Проникнення кооперативів в агропродовольчі ланцюги України залишається низьким у порівнянні з країнами ЄС переважно через недовіру з радянських часів та донедавна — брак сприятливих правових і фінансових рамок.

2 Домінування великих компаній та МСП

З іншого боку, у ланцюгах, де домінують великі гравці (експорт сталі або зерна), МСП часто мають **мало можливостей**. Невелике машинобудівне підприємство або місцевий елеватор може хотіти експортувати або обслуговувати великого експортера, але **через дисбаланс сил** має **проблеми з координацією своїх дій**. Історично великі компанії мали мало стимулів для розвитку місцевих мереж постачальників. Багато хто навіть імпортував обладнання або сировину, а не закуповував їх на місці. Це свідчить про брак ефективних **програм розвитку постачальників або мереж субпідрядників**. У багатьох країнах уряди сприяють налагодженню зв'язків між великими й малими підприємствами або встановлюють правила щодо залучення місцевих ресурсів.

¹⁴ Cooperatives Contribute to Ukraine's Agri-Food Recovery and EU Accession. URL: https://coopseurope.coop/news_article/cooperatives-contribute-to-ukraines-agri-food-recovery-and-eu-accession/.

Окрім оборонної промисловості останнім часом, такі механізми в Україні були слабкими. Утім, є позитивні сигнали: зараз щорічно проводять **промисловий діалог між ЄС та Україною** для обговорення інтеграції в ланцюги створення вартості ЄС, і одна з тем стосується заохочення європейських компаній до партнерства з українськими МСП. Крім того, донорські програми, як-от **Програма конкурентоспроможної економіки (СЕР) Агентства США з міжнародного розвитку (USAID)**, працюють над поліпшенням **стандартів якості та сертифікації для МСП**, щоб вони могли увійти в ланцюги постачань транснаціональних корпорацій¹⁵. Але ці зусилля потрібно розширювати. Інакше координація залишатиметься неефективною і багато українських МСП залишаться на периферії основних ланцюгів створення вартості, застрягаючи в сегментах з низькою вартістю або на неформальних ринках.

3 Географічні й логістичні прогалини в координації

Війна фізично роздрібнила економіку України. Підприємства з окупованих або прифронтових територій переїхали на захід, часто **без своїх попередніх мереж постачальників / клієнтів**. Це створило нагальну потребу в новій координації ланцюгів створення вартості між регіонами. Наприклад, виробник деталей для машин з Харкова, який переїхав до Львівської області, може не знати, як знайти місцевих клієнтів або постачальників. Інституції на кшталт обласних торгових палат або **Європейська мережа підприємств (Enterprise Europe Network, EEN) в Україні**¹⁶ намагаються заповнити ці прогалини, визначаючи потреби й налагоджуючи зв'язки між підприємствами. **Український кластерний альянс** також взявся за внутрішнє налагодження зв'язків, чітко заявивши, що працює над **«побудовою та відновленням внутрішніх ланцюгів створення вартості»** шляхом встановлення зв'язків між членами кластера в різних регіонах. Проте на національному рівні ще немає офіційної бази даних або платформи ланцюгів постачання, яку компанії могли б використовувати для швидкого пошуку альтернативних постачальників / покупців на внутрішньому ринку. Така платформа в межах EEN або як внутрішня ініціатива могла б пом'якшити перебої та реформувати ланцюги створення вартості. Щодо логістики, то втрата доступних портів Чорного моря, крім зернового коридору, змусила координувати дії з європейськими транспортними мережами, зокрема використовувати залізницю для доставки до портів ЄС. Це виявило проблеми інфраструктури та управління (наприклад, різницю в ширині колії, прикордонні процедури), що потребують координації на високому рівні між урядами. Створення шляхів солідарності для транспортування українського зерна через коридори ЄС — один із прикладів координації між різними учасниками (ЄС, українськими залізницями, портами, митницями) для заповнення логістичної прогалини. Це підкреслює, що управління ланцюгом створення вартості для України зараз часто виходить за межі національних кордонів і передбачає міждержавну інституційну координацію.

4 Інновації та потоки знань

Сучасні ланцюги створення вартості процвітають завдяки зворотним зв'язкам: виробники отримують ринкові сигнали від споживачів, науково-дослідні інститути співпрацюють з компаніями тощо.

¹⁵ Electrical Machinery and Parts. In-depth Review of Strategic Trade Sectors in Ukraine. URL: <https://me.gov.ua/download/5583246d-da88-4ba2-9eb5-5089d775b607/file.pdf>.

¹⁶ Support actions for Ukraine. URL: https://single-market-economy.ec.europa.eu/support-actions-ukraine_en.

В Україні ці зв'язки часто мають пропущені ланки. Університети й технічні інститути історично не були добре інтегровані з потребами промисловості, що призводило до невідповідності кваліфікації. У ланцюгах, що базуються на інноваціях (фармацевтика, машинобудування), є прогалина в управлінні: **нестача ефективних партнерств між промисловістю та наукою** або посередників (офіси з передачі технологій, інкубатори), які забезпечують включення інновацій у ланцюг створення вартості. **Методологія розумної спеціалізації** заохочує формувати **партнерства потрійної спіралі (Triple Helix)** в регіонах (уряд, бізнес, наука) для кожного пріоритетного сектору. Деякі регіони почали створювати ради з інновацій або використовувати свої **агенції регіонального розвитку (АРР)** як посередників. Програма «Горизонт Європа» та Європейська мережа інновацій (EEN) тепер відкриті для України, що може покращити ці зв'язки. Але Україна має створити власні інституції або розширити повноваження вже наявних, як-от **Інноваційний фонд, технопарки**, як координаторів у ланцюгах створення вартості, де інновації відіграють ключову роль. Інакше ланцюги залишатимуться зосередженими на низькотехнологічному експорті сировини з низькою доданою вартістю — основній проблемі розвитку, з якою Україна стикається вже десятиліттями.

Нинішній ландшафт ланцюгів створення вартості в Україні характеризується **нерівномірною координацією**. У деяких місцях ми бачимо жорстко контрольовані ланцюги великих компаній, у багатьох інших, особливо з МСП або кількома регіонами, — збої в координації через брак відповідних інституцій. **Інституційні прогалини** — нестача кооперативів, асоціацій постачальників, досвіду управління кластерами чи платформ для налагодження зв'язків — перешкоджають функціонуванню ланцюгів. Ці прогалини також є чіткими цілями для заходів державної політики. Створюючи або зміцнюючи інституції (кооперативи, кластерні організації, форуми для діалогу між державним і приватним секторами) Україна може усунути першопричини проблем в управлінні.

Роль державної політики та програм донорів у покращенні ланцюгів створення вартості

Державна політика в Україні дедалі більше визнає необхідність підтримки розвитку ланцюгів створення вартості, хоча історично зусилля в цьому напрямі були дещо розрізненими. Міжнародні донори активно беруть участь у проєктах, пов'язаних з ланцюгами створення вартості або ринковими системами, часто впроваджуючи пілотні моделі, які можна масштабувати. Нижче наводимо основні ініціативи та їхній вплив.

1 Стратегічні рамки

Україна включила концепції ланцюгів створення вартості та кластерів до своїх стратегій. **Національна економічна стратегія до 2030 року (НЕС 2030)¹⁷**, прийнята на початку 2021 року, встановлює амбітні цілі щодо диверсифікації та інновацій.

¹⁷ Національна економічна стратегія 2030. URL: <https://nes2030.org.ua/>.

Хоча в ній не використовують термін «управління ланцюгами створення вартості», вона наголошує на створенні умов для інтеграції МСП у глобальні виробничі мережі та розвитку промислових кластерів як рушіїв інновацій¹⁸. **Державна стратегія регіонального розвитку на 2021–2027 роки (ДСРР)¹⁹**, затверджена у 2020 році й оновлена у 2024 році, закликає кожен регіон до розумної спеціалізації — зосередження на конкретних ланцюгах створення вартості й поліпшення їхнього управління на регіональному рівні²⁰. Примітно, що ДСРР та всі 24 обласні стратегії тепер містять розділи, присвячені інноваціям. Ці стратегії надають **політичний мандат** для кращого УЛСВ. Одним із завдань ДСРР є «створення умов для промислових інвестицій та розвитку кластерів різних спеціалізацій». **Ці стратегії документи мають обмежений ефект без конкретних програм і ресурсів.**

2 Підтримка кластерів і промислова політика

Традиційно Україна **не мала спеціальної програми розвитку кластерів**. Просування кластерів опосередковано згадували в Державній програмі розвитку промисловості, яка діяла до 2020 року²¹. Ця програма передбачала розвиток кластерів як один із підходів до модернізації промисловості, але її реалізація була слабкою, а фінансування — недостатнім. Однак після 2022 року розвиток кластерів набув нагального характеру. Уряд у партнерстві з ЄС та іншими донорами підтримав створення у 2022 році **Українського кластерного альянсу (УКА)** як об'єднання кластерів за принципом «знизу вгору». Хоча УКА є ініціативою неурядової організації, він тісно співпрацює з міністерствами й навіть **лобіює політику, сприятливу для кластерів в Україні**. На міжнародному рівні Україна приєдналася до **Європейської платформи кластерної співпраці (ЕССР)**, а у 2024 році були започатковані шість **кластерних партнерств між ЄС та Україною** в межах програми ЄС²². Ці партнерства об'єднують українські та європейські кластери в автомобілебудуванні, текстильній промисловості, машинобудуванні, зеленій енергетиці тощо, щоб допомогти **зміцнити ланки свого ланцюга створення вартості й інтернаціоналізацію МСП**. Наприклад, український меблевий кластер може співпрацювати з польським меблевим кластером, щоб інтегруватися в європейські ланцюги постачання. Цей підхід, підтриманий донорами, ефективно **модернізує ланцюги створення вартості шляхом обміну ноу-хау та відкриття ринкових каналів**. Міністерство економіки, яке зараз також відповідає за сільське господарство та довкілля, продемонструвало свою підтримку, випустивши **у 2024 році методичні рекомендації щодо визначення розумної спеціалізації** для регіонів, які заохочують формування кластерних ініціатив навколо обраних розумних спеціалізацій. Вплив уже помітний: Вінниця, Одеса та Харків за підтримки ПРООН провели оцінку потенціалу кластерів і визначили секторальні кластери для розвитку²³.

¹⁸ Country factsheet. Ukraine. URL: https://www.clustercollaboration.eu/sites/default/files/2023-country-factsheets/ECCPfactsheet_Ukraine_2023.pdf.

¹⁹ Державна стратегія регіонального розвитку на 2021–2027 роки. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF>.

²⁰ Cluster Ecosystem Analysis. A Case Study Analysis of the Clustering Ecosystem in Ukraine. URL: <https://www.interregeurope.eu/sites/default/files/2025-02/Ukrainian%20Cluster%20Ecosystem%20Analysis.pdf>.

²¹ Country factsheet. Ukraine. URL: <https://www.clustercollaboration.eu/sites/default/files/2021-12/eccp-factsheet-ukraine.pdf>.

²² European Cluster Collaboration Platform. URL: <https://www.clustercollaboration.eu/>.

²³ UNDP Study Uncovers High-Potential Economic Clusters to Drive Ukraine's Recovery. URL: <https://www.undp.org/ukraine/press-releases/undp-study-uncovers-high-potential-economic-clusters-drive-ukraines-recovery>.

Різні донорські програми були безпосередньо спрямовані на вдосконалення ланцюгів створення вартості.

- Програма конкурентоспроможної економіки USAID (2018–2023). Ця програма вартістю 42 млн доларів поліпшувала бізнес-середовище та **конкурентоспроможність перспективних галузей**. Вона надавала гранти та технічну допомогу в таких секторах, як ІТ, меблі, мода, харчова промисловість і туризм²⁴. Підтримуючи галузеві асоціації, сертифікацію якості та участь у торгових ярмарках, USAID CEP допомогла МСП модернізуватися та приєднатися до ширших ланцюгів створення вартості. Наприклад, ІТ-компанії отримали міжнародні сертифікати, що зробило їх більш привабливими партнерами у глобальному ІТ-аутсорсингу. Програма також просувала платформи електронної комерції для місцевих виробників, ефективно впроваджуючи цифрові ланцюги, що пов'язують українських підприємців із глобальними споживачами.
- Ініціативи EU4Business. ЄС через EU4Business запустив проєкт «**Ready to Trade**» (допоміг українським МСП у сфері харчової та швейної промисловості вийти на ринки ЄС через відповідність стандартам), а нещодавно, після початку війни, ЄС створив **Українську бізнес-платформу** та інструменти фінансування для відновлення ланцюгів створення вартості. Наприкінці 2023 року вступ України до **Програми єдиного ринку** надав їй доступ до мережі EEN (для партнерства МСП з компаніями ЄС). **EEN в Україні** вже розпочала аналіз інноваційних потреб українських компаній для сприяння їхній інтеграції.
- Проєкти ПРООН та Організації Об'єднаних Націй з промислового розвитку (ЮНІДО). Окрім згаданого кластерного дослідження, ПРООН реалізує програми з **відновлення регіональних ММСП**. ЮНІДО провела аналіз ланцюгів створення вартості, зокрема у сталому сільському господарстві та промисловості, щоб виявити прогалини й надати рекомендації уряду. Аналіз **ланцюгів створення вартості ягід і горіхів** в Україні, проведений за підтримки ЮНІДО, виявив, де можна поліпшити стандарти якості та переробку для експорту²⁵. Ці аналізи супроводжують пілотні заходи — навчання фермерів стандартів GlobalGAP для ягід або налагодження зв'язків між виробниками горіхів і покупцями з ЄС, що є невеликими кроками на шляху до модернізації ланцюгів створення вартості.
- Ініціативи Світового банку та ЄІБ. **Проєкт Світового банку з розвитку конкурентоспроможного приватного сектору**²⁶, запланований як частина відновлення, та фінансований ЄІБ **Проєкт ланцюга створення вартості в агропромисловому комплексі України (UAFA)**²⁷ мають на меті

²⁴ USAID Competitive Economy Program (CEP). URL: <https://chemonics.submittable.com/submit>.

²⁵ Аналіз ланцюга створення доданої вартості у секторах ягід та горіхів в Україні з фокусом на інфраструктуру якості й дотримання вимог. URL: https://hub.unido.org/sites/default/files/publications/230215_Value%20Chain%20Analysis%20WEB%20%28UA%29_compressed.pdf.

²⁶ World Bank Launching New Private Sector Development Program Worth \$593M in Ukraine. URL: <https://uatv.ua/en/world-bank-launching-new-private-sector-development-program-worth-593m-in-ukraine/>.

²⁷ Agriculture & Rural Development. URL: [https://epubs.niras.com/brochure/ukraine/agriculture-rural-development?overlay=Ukraine%20Agri-Food%20Value%20Chain%20\(UAFA\)%20Technical%20Assistance%20Project](https://epubs.niras.com/brochure/ukraine/agriculture-rural-development?overlay=Ukraine%20Agri-Food%20Value%20Chain%20(UAFA)%20Technical%20Assistance%20Project).

інвестувати в інфраструктуру (зернохословища, підприємства з переробки харчових продуктів) та нарощувати потенціал. Покращуючи фізичну інфраструктуру та доступ до фінансування, вони усувають критичні обмеження ефективності ланцюга.

4 Діалог між державним і приватним секторами (ДПД) та інституції

Важливий аспект УЛСВ — постійний діалог між урядом і бізнесом. В Україні державно-приватний діалог покращився в деяких сферах. **Національне агентство з розвитку малого та середнього бізнесу**, створене при Міністерстві економіки, регулярно консультується з бізнес-асоціаціями щодо політик для МСП. Існували галузеві робочі групи, як-от **Діалог з питань агробізнесу** при колишньому Міністерстві аграрної політики, який об'єднував сільськогосподарські організації, переробників харчових продуктів і чиновників для обговорення логістики й експортних обмежень. Під впливом війни з'явилися нові механізми ДПД: уряд сформував координаційні ради для критично важливих галузей: **логістичну раду** для експортних коридорів, до якої входять транспортні компанії та агробізнес. На стратегічному рівні **платформа «Відновлення та розвиток України»**, створена у 2023 році, включає міжнародних партнерів і представників українського бізнесу для планування відновлення. Багато зусиль стосуються ланцюгів створення вартості (відновлення виробництва сталі та її ланцюга постачання). Однак ці діалоги **ще не інституціоналізовані та не систематичні** для всіх ланцюгів. Часто вони ситуативні або ініційовані донорами. Більш структурований підхід, зокрема постійна державно-приватна консультативна рада для кожної великої галузі або посилення ролі ТПП у наданні зворотного зв'язку щодо політики, міг би забезпечити постійну увагу до проблемних питань у ланцюгах. Партнери на кшталт ОЕСР заохочують Україну приймати інклюзивні процеси формування політики, що передбачає консультації з бізнесом та регіонами. Це відповідає меті — розбудувати кращі ланцюги створення вартості, оскільки політика може бути спрямована на реальні проблемні питання, про які повідомляють компанії.

5 Передові практики на рівні територіальних громад

Навіть в умовах війни в Україні з'явилися місцеві ініціативи, спрямовані на зміцнення стійкості ланцюгів створення вартості. Конкретний приклад — фінансований ЄС проєкт **«Розвиток ланцюгів доданої вартості в молочних та ягідних кластерах громади Пирятинна з метою розширення економічних можливостей для молоді та сільських жителів та сприяння екологічно орієнтованому зростанню»²⁸** (реалізується міською радою Пирятинна у партнерстві з ГО «Інститут громадянського суспільства», 2021–2024 рр.)²⁹. Він спрямований на створення місцевих ланцюгів доданої вартості в молочному та садівничому (ягідному) секторах, демонструючи, як громади можуть адаптуватися й упроваджувати інновації в умовах війни.

Охарактеризуємо основні заходи з підвищення стійкості, запроваджені в межах цієї ініціативи.

²⁸ Пирятинська громада: приклад, як підтримка ЄС допомагає об'єднати розвиток, згуртованість і стійкість. URL: <https://decentralization.ua/news/19858>.

²⁹ Розбудова ланцюгів доданої вартості в економіці Пирятинської громади. URL: https://www.prostir.ua/wp-content/uploads/2024/05/%D0%9B%D0%B0%D0%BD%D1%86%D1%8E%D0%B6%D0%BA%D0%B8_WEB1-%D0%9A%D0%BE%D0%BF%D0%B8%D1%80%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D1%82%D1%8C_compressed.pdf.

- **Молочні мініферми та місцева переробка** — створення невеликих молочних переробних підприємств (мініферм) із сучасним обладнанням для підтримки місцевого виробництва та переробки молока, попри загальні перебої в постачанні. Це дало змогу, наприклад, фермі з десятима коровами виробляти до 8 тонн молока на місяць, забезпечуючи громаду молочними продуктами.
- **Зберігання зерна для продовольчої безпеки** — запровадження комунальної служби зберігання зерна (з використанням технології полімерних рукавів), що дає можливість місцевим виробникам безпечно зберігати тисячі тонн зерна (10 000 тонн — у Пирятині), щоб використовувати як корм для тварин і переробляти, водночас зміцнюючи продовольчу безпеку громади.
- **Шкільні садові коворкінг-простори** — створення коворкінг-просторів у місцевих школах (освітні заклади та майстерні на базі садів) для залучення учнів до навчання садівництва й агробізнесу. Пирятин створив шість таких шкільних коворкінг-центрів, де понад 11 000 дітей і молоді взяли участь у практичному навчанні — від вирощування овочів до кулінарних та ремісничих навичок, виховуючи нове покоління підприємців.

Цей локалізований підхід, підтриманий ЄС у Пирятині, є прикладом ширшої тенденції: **переходу від залежності від експорту сировини (наприклад, зерна) до розвитку виробництва з доданою вартістю під керівництвом громади** навіть в умовах війни. Він показує, як проактивні громади використовують партнерства з донорами для побудови більш стійкої, диверсифікованої місцевої економіки, що відповідає цілям сталого та інклюзивного зростання.

Донорські програми часто першими демонстрували, як модернізувати ланцюги створення вартості в Україні шляхом об'єднання підприємств у кластери, підвищення стандартів і зміцнення зв'язків. Державна політика поступово наздоганяє ці тенденції, створюючи стратегії та приєднуючись до міжнародних механізмів. Тенденція — позитивна: керівництво України все більше усвідомлює, що для досягнення економічного відновлення та конкурентоспроможності на рівні ЄС необхідно вийти за межі макроекономічних реформ і перейти **до мезорівня ланцюгів створення вартості**. Попереду — завдання масштабувати й інституціоналізувати ці зусилля, щоб вони не залишалися ізольованими проектами. Координація між донорами й узгодження з урядовою стратегією покращуються (стратегічна підтримка ЄС координується з власними планами України³⁰), але необхідна подальша інтеграція, щоб, наприклад, успішний пілотний проєкт ПРООН з кластеризації в одному регіоні став основою для національної промислової політики, а програму сертифікації якості, фінансовану ЄС, підтримували місцеві інституції після виходу донорів.

III. Міжнародні та європейські рамки політики

Реформи управління ланцюгами створення вартості в Україні не відбуваються ізольовано — на них значно впливають міжнародні рамки й політичний контекст ЄС через статус України як

³⁰ Ukraine Facility Plan. URL: <https://www.ukrainefacility.me.gov.ua/wp-content/uploads/2024/03/ukraine-facility-plan.pdf>.

кандидата до ЄС та її глобальні торговельні зв'язки. У цьому розділі висвітлено відповідні міжнародні моделі, вимоги acquis ЄС і найкращі практики, які визначають те, чого намагається досягти Україна.

Рамки та acquis Європейського Союзу

1 Розумна спеціалізація та політика згуртованості ЄС

У ЄС стратегія розумної спеціалізації (S3) була основою регіональної інноваційної політики протягом останнього десятиліття. Концепція, яку підтримує Спільний дослідницький центр (JRC) Європейської комісії, вимагає від кожного регіону ЄС визначити пріоритетні сектори або ніші на основі своїх сильних сторін і зосередити там ресурси, залучаючи місцевих зацікавлених сторін за допомогою «підприємницького відкриття». Важливо, що з бюджетного періоду 2014–2020-х років наявність S3 була умовою для отримання регіонами структурних фондів ЄС на інновації. Україна, готуючись до отримання коштів із фондів згуртованості в майбутньому, проактивно прийняла цей підхід. **Методичні рекомендації щодо S3 на регіональному рівні**, затверджені Міністерством економіки України в червні 2024 року, забезпечують визначення всіма областями розумних спеціалізацій у своїх стратегіях розвитку³¹. Це приводить Україну до відповідності з практиками ЄС і сприяє інтеграції в мережі ЄС, як-от **Платформа розумної спеціалізації**, де регіони обмінюються знаннями. У контексті УЛСВ S3 передбачає **зосередження зусиль з управління** на декількох ключових ланцюгах створення вартості в кожному регіоні й побудові навколо них моделі співпраці «Quadruple Helix». Рамки ЄС передбачають багаторівневе управління: місцеві, регіональні й національні органи влади мають координувати свої дії для підтримки цих спеціалізацій за допомогою фінансування та політики сприяння (інноваційні ваучери, гранти для кластерів тощо). Приймаючи S3, Україна впроваджує узгоджене з ЄС управління, де **партнерства між державним, приватним, академічним та громадським секторами** управляють та модернізують обрані ланцюги створення вартості. Наприклад, обладнання для відновлюваної енергетики в Житомирській області або переробка сільськогосподарської продукції в Хмельницькому тощо, як визначено в їхніх стратегіях.

2 Кластерна політика та промислові екосистеми

ЄС не встановлює єдиної кластерної політики для всіх держав-членів, але активно заохочує розвиток кластерів як частину стимулювання МСП та інновацій. Європейська платформа кластерної співпраці (ECCP) та **Європейський альянс кластерів** є інструментами для цього. З 2022 року Україна бере участь у європейських мережах через **УКА**. Промислова стратегія ЄС запровадила концепцію **промислових екосистем** (агропродовольча, цифрова, екосистема мобільності тощо) та сформувала транснаціональні партнерства. Україна зараз інтегрується в ці екосистеми. Наприклад, **партнерство ЄС-Україна з сировини**, створене на основі меморандуму про взаєморозуміння у 2021 році, має на меті додати Україну до європейських ланцюгів створення вартості критичної сировини³². У 2025 році стратегічний проєкт щодо сировини включили до переліку проєктів спільного інтересу ЄС³³.

³¹ Методичні рекомендації щодо застосування смартспеціалізації на регіональному рівні. URL: <https://me.gov.ua/view/292a29d8-4871-4798-80cc-4917c1539ec3>.

³² EU and Ukraine Kick-Start Strategic Partnership on Raw Materials. URL: https://single-market-economy.ec.europa.eu/news/eu-and-ukraine-kick-start-strategic-partnership-raw-materials-2021-07-13_en.

³³ Selected Strategic Projects under CRMA. URL: https://single-market-economy.ec.europa.eu/sectors/raw-materials/areas-specific-interest/critical-raw-materials/strategic-projects-under-crma/selected-projects_en.

Це означає, що Україна має розробити систему управління, яка відповідатиме очікуванням ЄС щодо сталого постачання, залучення громад тощо в гірничодобувній промисловості та металургії. Крім того, завдяки фінансованим ЄС кластерним партнерствам (шість пілотних партнерств у 2024 році³⁴), українські кластери вивчають найкращі практики ЄС у сфері управління кластерами, бенчмаркінгу й обслуговування членів. *Acquis communautaire* не містить закону про кластери, але різні регламенти ЄС впливають на управління ланцюгами створення вартості: закон про конкуренцію (для запобігання зловживанню панівним становищем у ланцюгах), стандарти якості та безпеки (для харчових продуктів, які потребують систем визначення походження) та директиви про прострочені платежі для захисту МСП. У міру гармонізації законодавства України з цими нормами **правила гри в ланцюгах створення вартості зміняться**, наприклад, великі покупці будуть зобов'язані вчасно оплачувати рахунки постачальників серед МСП відповідно до законодавства, що підвищить справедливість.

3 Спільна аграрна політика та організації виробників

У межах Спільної аграрної політики ЄС (САП) важливим є заохочення **організацій виробників (ОВ)** та кооперативів у сільському господарстві. Законодавство ЄС дозволяє групам фермерів спільно реалізовувати свою продукцію, укладати договори й навіть управляти постачанням у певних секторах, наприклад, молочної продукції, без порушення правил конкуренції, визнаючи, що колективні дії можуть збалансувати ринкову силу. Оскільки Україна приєднується до САП (процес уже розпочатий, аграрна стратегія України до 2030 року чітко спрямована на дотримання принципів САП), очікується, що вона прийме подібні заходи. У липні 2023 року Європейський економічний і соціальний комітет (ЄЕСК) наголосив на необхідності розвитку кооперативів та ОВ в Україні для сталого розвитку агропромислового сектору до та після вступу до ЄС. Можна передбачити, що Україна перегляне законодавство про сільськогосподарські кооперативи, запровадить схеми визнання ОВ для фруктів, овочів, молока тощо і, можливо, за допомогою ЄС реалізує програми, що передбачають фінансові стимули для цих організацій (на зразок фондів розвитку сільських територій ЄС). Це пряме запозичення політики ЄС сформує управління ланцюгами створення вартості шляхом **формалізації ролі колективних утворень** у раніше роздроблених ланцюгах. Кінцева мета — перехід від ситуації, коли, скажімо, 50 окремих виробників ягід окремо продають свою продукцію покупцеві, до ситуації, коли ОВ ягід веде переговори від імені всіх. Тобто мова про більш керований ланцюг із відомими правилами зобов'язань членів і розподілу вигод.

4 Інтеграція ринку ЄС і стандарти

Значна частина управління полягає в дотриманні стандартів — якості, безпеки, охорони довкілля, праці. Єдиний ринок ЄС має одні з найсуворіших стандартів, і Угода про поглиблену та всеосяжну зону вільної торгівлі (DCFTA) з Україною означає прийняття багатьох із них. Для УЛСВ це накладає нові вимоги на кожну ланку.

- Безпека харчових продуктів (санітарні та фітосанітарні заходи). Українські переробники й експортери харчових продуктів мають упровадити системи HACCP та забезпечити простежуваність сільськогосподарських ресурсів.

³⁴ EU-Ukraine Cluster Partnership Programme (SMP-COSME-2024-CLUSTERUA). URL: https://eisma.ec.europa.eu/funding-opportunities/calls-proposals/eu-ukraine-cluster-partnership-programme-smp-cosme-2024-clusterua_en.

Це вимагає більшої координації: переробники тепер мають тісно співпрацювати з фермерами, щоб забезпечити дотримання вимог (надаючи навчання або ресурси), інакше експорт може бути відхилений.

- Стандарти промислових товарів (маркування CE тощо). Виробничі ланцюги створення вартості мають забезпечити відповідність усіх компонентів технічним нормам ЄС. Це часто означає, що **підприємства, які нижче в ланцюгу, проводять аудит або підтримують своїх постачальників** для досягнення відповідності. Наприклад, виробник автомобільних дротів (в Україні є кілька великих) вимагатиме від своїх постачальників пластикових або металевих деталей відповідно до технічних норм безпеки ЄС. З погляду управління це створює більш структуровані відносини (можливо, офіційні програми розвитку постачальників).
- Стандарти праці та сталого розвитку. ЄС рухається до законів про належну ретельність, яка вимагає від компаній відповідності всього ланцюга постачань екологічним і трудовим нормам. Після вступу України до єдиного ринку її компанії, імовірно, також зіткнуться з цими вимогами. Це може спонукати до схем галузевої сертифікації, наприклад, маркування «чиста металургія», якщо українська сталь хоче отримати доступ до зелених закупівель в Європі. УЛСВ в Україні включатиме моніторинг сталого розвитку, наприклад, кластери найматимуть експертів з питань охорони довкілля, а асоціації збиратимуть дані про вуглецевий слід виробництва.

Крім того, **фінансування та програми ЄС** (навіть передвступні фонди) можуть вплинути на управління. **Ukraine Facility** (фінансовий інструмент ЄС на 2024–2027 роки) включає компоненти підтримки приватного сектору. Вони можуть фінансувати ініціативи кластерів, інноваційні хаби й інфраструктуру, а також передбачають вимоги щодо моніторингу та залучення зацікавлених сторін відповідно до практик ЄС.

Міжнародні моделі та практика ОЕСР

Окрім ЄС, інші організації також надають рекомендації для України.

1 ОЕСР та інклюзивні ланцюги створення вартості

ОЕСР провела велику роботу щодо того, як країни, що розвиваються, та країни із середнім рівнем доходу можуть інклюзивно інтегруватися в глобальні ланцюги створення вартості (ГЛСВ)³⁵. Один із принципів ОЕСР — розбудова потенціалу місцевих МСП для відповідності міжнародним стандартам і налагодження зв'язків із транснаціональними підприємствами, а не покладання лише на дешеву робочу силу. Це часто передбачає участь уряду як посередника. Наприклад, Малайзія чи Чеська Республіка створили бази даних постачальників і програми модернізації, які Україна могла б взяти як приклад. У звіті ОЕСР «Інклюзивні глобальні ланцюги вартості» підкреслюють важливість політики, що підтримує навчання, сертифікацію та об'єднання МСП, щоб колективно пропонувати великим покупцям масштабні пропозиції.

³⁵ Inclusive Global Value Chains. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2017/04/inclusive-global-value-chains_g1q62482/9789264249677-en.pdf.

Донорські програми України відображають ці ідеї, але їхня інституціоналізація (можливо, через національну програму «Зв'язки МСП» під егідою Міністерства економіки) була б кроком у перевіреному напрямку. ОЕСР також наголошує на важливості **діалогу між державним і приватним секторами** у розвитку ланцюгів створення вартості, залучаючи підприємства, представників працівників і місцеві органи влади для забезпечення широкої підтримки. Зусилля України щодо створення регіональних стратегій розвитку за участю багатьох зацікавлених сторін (з бізнес-форумами в кожній області для розробки стратегії) відображають цей інклюзивний підхід.

2 Кращі світові практики в управлінні кластерами

Досвід різних країн корисний для України. У 2000-х роках Польща створила кластерні програми, співфінансовані фондами ЄС, що призвело до формування технологічних кластерів в авіації та ІТ, які допомогли МСП вийти на міжнародний рівень. Польща зосередилася на створенні координаторів кластерів і наданні невеликих грантів кластерним ініціативам, що зараз розглядає Україна. Промислові райони Італії та центри компетенції Німеччини показують, як регіональні уряди можуть сприяти розвитку кластерів через центри підтримки, які надають послуги з досліджень і розробок та навчання членів кластерів. Регіони України, маючи в майбутньому кошти з фондів згуртованості ЄС, могли б запровадити подібні моделі.

3 Моделі розвитку провідних компаній і постачальників

У Східній Азії Японія та Південна Корея історично мали великі конгломерати, які розвинули розгалужені мережі місцевих постачальників, надаючи технічну допомогу меншим компаніям. Хоча ситуація в Україні інша, деякі з її великих компаній, зокрема в аерокосмічній галузі або машинобудуванні, можна за допомогою державних політик (податкові пільги, нагороди за визнання) заохочувати до наставництва та закупівель в українських МСП. Ця модель великої компанії як організатора ланцюга може співіснувати з кластерними ініціативами. Наприклад, Узбекистан нещодавно запровадив державну модель ланцюга створення вартості в садівництві, у межах якої великі експортери об'єднують продукцію багатьох ферм під наглядом уряду з питань якості³⁶. Експорт продукції садівництва України (фрукти, ягоди) міг би виграти від гібридної моделі управління: декілька експортних компаній або асоціацій, які координують діяльність багатьох дрібних виробників, поєднуючи масштаб та інклюзивність.

4 Торговельні угоди й регіональні ланцюги створення вартості

У тіні війни з'являється тенденція до глибшої інтеграції України з сусідніми економіками ЄС для створення **регіональних ланцюгів доданої вартості**. Країни, що беруть участь в **Ініціативі трьох морів**, та інші держави виявляють зацікавленість у потенціалі України заповнити прогалини в ланцюгах постачання в Європі (наприклад, замінивши сировину, яку раніше постачали з Росії / Білорусі).

³⁶ Unpacking state-led upgrading: empirical evidence from Uzbek horticulture value chain governance. URL: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/09692290.2020.1737563>.

У цьому випадку міжнародна підтримка може надаватися у формі інвестицій і сприяння торгівлі. Уже зараз інвестиційні фонди на кшталт Міжнародної фінансової корпорації США (DFC) та ЄБРР надають пріоритет проектам, що пов'язують українське виробництво з ринками ЄС³⁷. Щоб ці інвестиції створювали місцеву додану вартість, а не лише видобували сировину, Україна має прийняти міжнародно визнані принципи управління, зокрема **підхід ЮНІДО до розвитку ланцюгів створення вартості** або **діагностику Світового банку** з рекомендаціями щодо підвищення якості продукції, поліпшення логістики та зміцнення довіри між учасниками ланцюга.

5 Угода про асоціацію з ЄС і гармонізація законодавства

Угода про асоціацію (УА) України містить розділи, що впливають на УЛСВ. Розділ УА про торгівлю та сталий розвиток заохочує створення внутрішніх консультативних груп за участю бізнесу та громадянського суспільства для моніторингу впливу торговельної інтеграції. Це передбачає роль зацікавлених сторін у контролі за тим, як інтеграція ланцюга створення вартості з ЄС впливає на працю, довілля тощо. У міру виконання цих зобов'язань Україна буде інституціоналізувати більше зворотного зв'язку в управлінні ланцюгом створення вартості, наприклад, платформа ланцюга створення вартості молочної продукції для обговорення дотримання нових ветеринарних стандартів, водночас захищаючи дрібних фермерів. Крім того, політика конкуренції в межах Угоди про асоціацію означає, що Антимонопольний комітет України має застосовувати правила проти зловживання панівним становищем. Це актуально, якщо провідна компанія в ланцюгу намагається несправедливо тиснути на постачальників. Прикладом може бути практика роздрібних мереж харчових продуктів. Законодавство ЄС про конкуренцію містить директиву про недобросовісні торговельні практики в ланцюгах харчових продуктів, яку Україна, ймовірно, транспонує, водночас **регулюючи дисбаланс сил у ланцюгах**.

Міжнародні та європейські рамки діють як **батіг і пряник**. Пряником є доступ до величезного ринку та фінансування. Якщо Україна узгодить управління ланцюгами створення вартості з європейськими нормами, вона отримає вигоду від інвестицій і більш сприятливого доступу до ринку. Батіг полягає в тому, що без такої гармонізації українські продукти або компанії можуть зіткнутися з бар'єрами або неефективністю. Загальна модель для України є **багаторівневою, заснованою на співпраці**. Європейська інтеграція спонукає до прийняття стратегій співпраці на регіональному рівні, створення кооперативних структур у сільському господарстві та участі громадськості у формуванні політики. Це характерні риси підходу ЄС до регіональної конкурентоспроможності та розвитку ланцюгів створення вартості. Упроваджуючи їх, Україна ефективно модернізує операційну систему економіки для сумісності з системою ЄС. Цей міжнародний контекст підтверджує правильність багатьох політичних кроків, які робить Україна (розумна спеціалізація, кластерні альянси тощо), і вказує шлях для подальших реформ.

³⁷ Ukraine's Agriculture Set for Rapid Boost as Diligent Capital and Dutch Partner Launch Food4Impact. URL: <https://www.kyivpost.com/post/63185>.

IV. Аналіз і висновки

У цьому розділі, що об'єднує контекст, поточний стан і міжнародні рамки, викладено основні висновки дослідження: визначено основні **перешкоди** в управлінні ланцюгами створення вартості в Україні та висвітлено **можливості** й передові практики, які можна розширити. Висновки згруповано за основними напрямками цього огляду: дослідження моделей управління, недоліки координації / інституційні прогалини, роль політики / донорів і механізми багаторівневого управління та діалогу між державним і приватним секторами.

1 Існують різні моделі управління ланцюгами створення вартості, але багато з них потребують зміцнення

В Україні існує **різноманітний ландшафт** моделей управління ланцюгами створення вартості: від сильної вертикальної інтеграції в деяких експортних секторах до дуже розрізнених мереж в інших. Ця різноманітність є одночасно викликом і можливістю. Це означає, що **універсального рішення не** існує: політика має бути адаптована до специфіки кожного сектора.

А У **вертикально інтегрованих ланцюгах (управління провідною компанією)**, як-от велике сільське господарство, металургія або хімічна промисловість, головними проблемами є **концентрація влади та єдині точки відмови**. Кілька компаній, що домінують у ланцюгу, можуть упроваджувати інновації та швидко рухатися вперед, але якщо одна з них зазнає невдачі або піддається санкціям тощо, весь ланцюг може зруйнуватися. Існує також ризик, що ці провідні компанії недостатньо діляться вартістю з меншими учасниками — фермерами-підрядниками або місцевими МСП. Наш аналіз показує, що великі агрохолдинги та промислові гіганти України справді забезпечують значну частку ВВП та експорту, але вони працюють ізольовано, з обмеженим впливом ланцюга постачань на місцеві громади, крім зайнятості. Війна також показала вразливість: коли зруйнували великий металургійний комбінат у Маріуполі, залежні мережі постачальників і дистрибуції були паралізовані.

Висновок

Заохочувати навіть керовані провідними компаніями ланцюги до розвитку **місцевих зв'язків**. Наприклад, агрохолдинги можна стимулювати закуповувати деякі ресурси — запчастини для техніки, агротехнічні послуги — на внутрішньому ринку, що сприятиме розвитку МСП і диверсифікації ланцюга.

Скоригувати поточну модель управління допоможуть такі політики, як місцева частка в державних закупівлях або фінансування експорту на користь тих, хто має вітчизняних постачальників. По суті, Україна може зберегти ефективність великих інтегрованих гравців, водночас запровадивши трохи більше **мережевого управління** навколо них — через клуби постачальників або галузеві круглі столи, до яких входять як великі, так і малі учасники.

В У **фрагментованих ланцюгах (управління ринком або мережею)**, як-от дрібне сільське господарство, легка промисловість і частина сфери послуг, слабким місцем є брак координації, що призводить до неефективності. У цьому випадку уряд і донори почали впроваджувати **структури управління мезорівня** — кооперативи, кластери, асоціації, які виступають у ролі сполучної ланки.

Висновок

Ці новостворені структури є перспективними, але потребують розбудови потенціалу та масштабування. Наприклад, Харківський ІТ-кластер процвітав до війни і навіть під час війни, об'єднавши сотні малих ІТ-компаній і налагодивши зв'язки з університетами. Відтворення такого управління кластером в інших секторах (**інженерний кластер** або **кластер будівельних матеріалів**) могло б аналогічно об'єднати розрізнені МСП. Аналіз діяльності кластерів у 2025 році (дослідження ПРООН) підкреслює, що там, де існують кластерні організації, ММСП отримують вигоду від спільних послуг — навчання, маркетинг і підвищення стійкості. І навпаки, у регіонах або секторах, де немає кластерів або асоціацій, підприємства частіше виходили з бізнесу під час криз. Отже, ключовим є зміцнення управління мережею через офіційні кластери або галузеві асоціації. Ми також вважаємо, що **лідерство має велике значення**. Багато українських кластерів покладаються на кількох ентузіастів, часто фінансованих донорами, і не мають інституційної структури. **Проблема професійного управління кластерами** — реальна. Її розв'язання може передбачати програми навчання (можливо, за підтримки альянсу кластерів ЄС) для створення кадрового резерву сертифікованих кадрів-менеджерів кластерів, які зможуть стабільно керувати цими організаціями. Роль УКА в обміні передовим досвідом і лобюванні підтримки кластерів є позитивним явищем, але більше визнання кластерних організацій з боку уряду, включно з фінансуванням, могло б допомогти їм вижити й розвиватися після закінчення початкової підтримки донорів.

2 Недоліки в координації та інституційні прогалини залишаються основним обмеженням

Попри різні заходи, кілька критичних **провалів у координації** продовжують погіршувати ефективність ланцюга створення вартості в Україні:

А **Інтеграція дрібних виробників.** Мабуть, найяскравіша прогалина спостерігається в сільському господарстві та харчових ланцюгах. Як зазначалося, понад 30% сільськогосподарської продукції України, зокрема молоко, овочі, картопля, виробляє велика кількість дрібних домогосподарств³⁸. Вони традиційно існують поза офіційними ланцюгами створення вартості: виробляють продукцію для власного споживання або продають її на місцевих ринках з мінімальною переробкою. Це означає, що величезний виробничий потенціал **не використовується** для ринків з вищою вартістю, як-от експорт або постачання великим переробникам. Наше дослідження підтверджує, що там, **де немає кооперативів або агрегаторів**, дрібні виробники не мають переговорної сили та інформації про вимоги до якості, що призводить до замкнутого кола низьких інвестицій і низької якості. Наприклад, Україна є одним із найбільших виробників молока в Європі за обсягом, але через те, що значна частина продукції походить від дрібних виробників, офіційна молочна промисловість працює не на повну потужність і імпортує деякі молочні продукти, які можна було б виробляти всередині країни³⁹.

Висновок

Для подолання цієї прогалини необхідно прискорити розвиток кооперативів та інноваційних моделей агрегації. Нещодавно прийнята урядом сільськогосподарська стратегія 2030 та план заходів з її реалізації (2025–2027) прямо закликають створювати сприятливі умови для кооперативів⁴⁰. Однак політика має виходити за межі просто дозволу на впровадження кооперативів (в Україні вже багато років існують закони про кооперативи) і активно сприяти їхньому розвитку. Це може передбачати гранти на започаткування нових кооперативів, податкові пільги в перші роки їхньої діяльності та технічну допомогу (бухгалтерський облік, навчання з питань управління) для правлінь кооперативів. Інший допоміжний підхід — цифрові сервіси.

³⁸ The Ukrainian agricultural sector: an overview and challenges in light of possible European Union enlargement. URL: <https://www.iddri.org/sites/default/files/PDF/Publications/Catalogue%20Iddri/Etude/202406-ST0324-ukraine%20EU.pdf>.

³⁹ Functioning of the milk market: The experience of Ukraine as a candidate for membership of the European Union. URL: <https://economicscience.com.ua/en/journals/t-15-1-2024/funktsionuvannya-rinku-moloka-dosvid-ukrayini-yak-kandidatki-v-chleni-yevrosoyuzu>.

⁴⁰ Уряд удосконалив план заходів Стратегії розвитку сільського господарства та сільських територій. URL: <https://me.gov.ua/News/Detail/7d6ae5c8-f1cd-47b5-8c77-f5b1e0a5bcee?lang=uk-UA&title=UriadUdoskonaliPlanZakhodivStrategiiRozvitkuSil'skogoGospodarstvaTaSil'skikhTeritorii>.

Наприклад, створення електронної платформи, де дрібні фермери можуть колективно продавати продукцію інституційним покупцям, може слугувати **віртуальним кооперативним** трампліном. Підсумовуючи: для усунення цієї координаційної неспроможності України потрібні як **інституційні (кооперативи, професійні організації)**, так і **технологічні (ринкові платформи)** рішення, які з'єднують дрібних виробників із ланцюгами створення вартості.

В **Якість і забезпечення дотримання стандартів.** Інший вид координаційної проблеми спостерігається в підтримці стабільної якості по всьому ланцюгу. Якщо одна ланка (наприклад, фермер або постачальник компонентів) не відповідає стандартам, це може поставити під загрозу продукцію всього ланцюга (небезпечні харчові продукти, неякісна продукція тощо). Україна досягла значного прогресу в узгодженні стандартів зі стандартами ЄС, але проблема полягає в забезпеченні їхнього дотримання. Ми виявили, що багато малих і середніх підприємств не повністю обізнані з новими стандартами або не мають ресурсів, щоб застосовувати їхні норми, частково через недостатність консультаційних послуг або консультаційної підтримки в системі.

Висновок

Це вказує на **інституційну прогалину у сфері послуг з підтримки ланцюга створення вартості**. У розвинених економіках існують такі інституції, як-от лабораторії якості, органи сертифікації, навчальні центри, що спеціалізуються на окремих галузях. Вони часто доступні через галузеві асоціації або субсидуються державою. Мережа таких інституцій в Україні не розвинена, особливо за межами великих міст. Політичним наслідком є необхідність інвестувати в **інфраструктуру якості**, наприклад, у створення більшої кількості дослідницьких лабораторій у регіонах (можливо, мобільних лабораторій для сільськогосподарських досліджень), що фінансуються в межах стратегій регіонального розвитку або в режимі ДПП, щоб виробники по всьому ланцюгу могли перевіряти й покращувати свою продукцію. Також важливо створювати **консультаційні служби** у формі модернізованих служб дорадництва або залучення приватних консультантів. Донорські проекти заповнили цю прогалину, фінансуючи консультаційні послуги для МСП (наприклад, допомагаючи їм отримати сертифікати ISO), але необхідне більш системне рішення, за якого державні органи або уповноважені асоціації надають постійні рекомендації щодо дотримання стандартів. Без цього управління ланцюгом є слабким: ланки не координують якість, що призводить до втрати ринкових можливостей (наприклад, відхилення партій під час експорту або випадки відкриття продукції).

С **Потік ринкової інформації.** Ще однією тонкою проблемою координації є потік **ринкової інформації** вгору та вниз по ланцюгу. В ефективних ланцюгах створення вартості інформація про споживчі переваги та ринкові тенденції передається виробникам, а про можливості постачання — покупцям. В Україні ці цикли зворотного зв'язку часто порушуються. Наприклад, фермери можуть отримувати сигнали про ціни занадто пізно, що призводить до надлишку одних культур і дефіциту інших, або малі й середні підприємства-виробники можуть не знати про нові потреби європейських ринків, які вони могли б задовольнити. Частково це наслідок слаборозвинених систем дистрибуції та маркетингу.

Висновок

існує потреба в кращих **ринкових аналітичних даних і комунікаційних платформах** як механізмі управління. Одним із перспективних досягнень є інтеграція України до мережі **Enterprise Europe Network (EEN)**, яка слугує мережею для налагодження контактів та обміну інформацією, розповідаючи українським компаніям про можливості партнерства й тендери. Крім того, галузеві асоціації можуть відігравати більшу роль у збиранні та поширенні ринкових даних. Наприклад, асоціація виробників ягід, яка регулярно аналізує світові ціни на ягоди та консультує членів асоціації щодо того, коли продавати або зберігати продукцію. По суті, поліпшення УЛСВ означає не тільки фізичну, а й інформаційну координацію. Уряд міг би сприяти цьому, підтримуючи системи ринкової інформації, можливо, пов'язані з Торгово-промисловою палатою (ТПП) або Офісом сприяння експорту, який уже надає короткі огляди експортних ринків. Сучасні цифрові рішення, зокрема застосунки для смартфонів для отримання інформації про ціни або SMS-повідомлення, можуть бути особливо корисними для фермерів.

Д **Логістика й узгодження інфраструктури.** Ефективність ланцюгів створення вартості залежить від безперебійної логістики, але транспортна інфраструктура України зазнала значних навантажень через війну й історично низький рівень інвестицій. Недоліки координації в цій сфері включають невідповідність між виробничими кластерами та логістичними потужностями. Наприклад, регіон, що виробляє важкі сільськогосподарські культури, не має поблизу залізничних гілок або має невідповідну дорожню інфраструктуру. Спричинені війною проблеми, зокрема необхідність перенаправлення експорту суходромом, призвели до тимчасової координації через шляхи солідарності, але за вищих витрат.

Висновок

довгостроковим рішенням є **врахування ланцюгів створення вартості під час планування інфраструктури**. Тобто слід визначити ключові шляхи для певних ланцюгів (зерно, метали, промислові товари) і забезпечити, щоб політика була спрямована на збереження цих шляхів відкритими й ефективними. Нещодавній План заходів з реалізації Державної стратегії регіонального розвитку (2025–2027) містить пункти щодо комплексного відновлення регіонів, включно з транспортним сполученням⁴¹. Узгодження цього з потребами ланцюга створення вартості означає, наприклад, надання пріоритету відновленню мосту або залізниці, що з'єднує важливий кластер з експортними маршрутами. Тут на допомогу приходять багаторівневе управління: місцеві органи влади знають, які галузі критично важливі на місцевому рівні, і мають враховувати це під час планування національної інфраструктури. Модернізація УЛСВ неявним чином вимагає розв'язання проблем **фізичного зв'язку**, оскільки навіть найкращі механізми управління виявляються неефективними, якщо товари не можуть ефективно переміщатися від одного вузла до іншого.

3 Державна політика та дії донорів мають позитивний вплив, але потребують масштабування та гармонізації

Аналіз політик і програм показує, що втручання були в основному **фрагментарними, але інструктивними**. Основні висновки щодо цього:

А Політика стає більш узгодженою, але прогалини залишаються. Україна зараз має низку стратегій (НЕС, ДСРР, стратегії регіонального розвитку; секторальні стратегії — промислова, сільськогосподарська та інші), які підкреслюють схожі теми: інновації, кластеризація, підтримка МСП. Це значне поліпшення в порівнянні з десятиліттям тому, коли політика була більш розрізною. Однак **реалізація** цих стратегій непослідовна. Наприклад, хоча стратегія сільського господарства передбачає створення кооперативів, фактичне виділення бюджетних коштів або прийняття законів для її реалізації зайняло деякий час.

⁴¹ Схвалено план заходів на 2025–2027 роки з реалізації Державної стратегії регіонального розвитку на 2021–2027 роки. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/skhvaleno-plan-zakhodiv-na-2025-2027-roky-z-realizatsii-derzhavnoi-strategii-rehionalnoho-rozvytku-na-2021-2027-roky>.

Стратегія була затверджена у 2024 році, а лише в середині 2025 року уряд оновив план заходів з її реалізації. Аналогічно, промислова частина НЕС 2030 передбачає розвиток кластерів, але станом на 2025 рік Україна все ще не має спеціальної Програми розвитку кластерів із фінансуванням.

Висновок

Існує потреба перетворити стратегічні бачення на операційні **програми**. Одним із багатонадійливих знаків є те, що в міру наближення України до фондів і програм ЄС вона розробляє пропозиції на кшталт **Плану України на 2024–2027 роки**, в яких згадане використання переглянутої Державної стратегії регіонального розвитку та її зв'язок із фінансуванням⁴². Якщо це реалізувати, кошти зможуть надходити у фактичні кластерні проекти, технологічні парки тощо. Координація між галузевими міністерствами або навіть всередині міністерств має вирішальне значення, щоб вони реалізовували взаємодоповнювальні заходи. Наприклад, Міністерство економіки може фінансувати центри підтримки кластерів, Міністерство аграрної політики — кооперативне обладнання, а Міністерство інфраструктури — логістику для цих кластерів. Координація донорів з урядом покращилася завдяки таким механізмам, як **Платформа координації донорів для України**, але щодо конкретних тем УЛСВ вона могла б бути більш тісною, щоб уникнути дублювання й забезпечити стандартизацію моделей. Наприклад, якщо ЄС допомагає розвивати кластер в одному секторі, а GIZ — в іншому, і вони обмінюються методологіями через платформу на кшталт УКА або робочу групу міністерства

В **Пілотні проекти донорів продемонстрували моделі для подальшого масштабування.** Ми визначили кілька пілотних проектів: ідентифікація кластерів ПРООН у чотирьох областях, робота USAID CEP з кластерами креативних індустрій, підтримка Продовольчою та сільськогосподарською організацією ООН (ФАО) кооперативів дрібних фермерів у західній Україні, кредитні лінії ЄБРР для переробників харчових продуктів. Вони показали успішні результати. Наприклад, кооперативи з виробництва меду вийшли на ринки ЄС, а IT-стартап з регіонального технологічного кластера залучив глобальних клієнтів.

Висновок

успіхи можна повторити, але для цього необхідна участь України та масштабування. Часто пілотні проекти залишаються обмеженими,

⁴² Ukraine Plan 2024–2027. URL: <https://www.ukrainefacility.me.gov.ua/wp-content/uploads/2024/03/ukraine-facility-plan.pdf>.

оскільки після завершення фінансування донорами жодна вітчизняна установа не продовжує цю роботу. Розв'язанням цієї проблеми є раннє залучення місцевих установ до пілотних проєктів. Наприклад, якщо донор створює кооператив «Беррі» в Житомирі, слід з самого початку ініціювати, щоб обласна адміністрація та міністерство включили його до своїх програм (можливо, використовуючи державні кошти або позики для поширення проєкту на інші громади). Одна з рекомендацій для Міністерства економіки — створити **підрозділ із розвитку ланцюгів доданої вартості** або призначити відповідальних за підтримку кластерів і ланцюгів доданої вартості в його департаментах. Це інституціоналізувало б увагу до цих питань поза межами окремих проєктів донорів. Міжнародні партнери могли б скеровувати підтримку через цей підрозділ, який виступав би центром обміну передовим досвідом і забезпечував би масштабування (дещо подібно до того, як Польща мала центральний координаційний підрозділ для кластерів, який розподіляв кошти ЄС між регіональними кластерними ініціативами).

С **Діалог між державним і приватним секторами недостатньо використовується для конкретних питань УЛСВ.** Хоча в Україні існує кілька форумів для діалогу, лише деякі з них мають чітке завдання щодо поліпшення функціонування ланцюгів створення вартості. Вони можуть займатися широкими реформами (податками, дерегуляцією), але не дрібнішими питаннями на кшталт «як збільшити місцеві закупівлі в металургії» або «як допомогти фермерам прийняти новий стандарт якості».

Висновок

Є можливість створити **галузеві робочі групи**, які об'єднують усіх учасників ланцюга для розробки планів дій. Деякі з них існують неформально, наприклад, ІТ-галузь регулярно проводить форуми з урядовими чиновниками з питань ІТ та освіти. Але їхня формалізація могла б бути корисною. Одна з ідей — використовувати **промисловий діалог між ЄС та Україною**. Наразі він є щорічним і відбувається на високому рівні, але можна уявити створення підгруп для ключових ланцюгів створення вартості або екосистем (за зразком 14 промислових екосистем ЄС⁴³). Ці підгрупи, очолювані українським міністерством і його партнером з ЄС, а також підприємствами, могли б створити дорожні карти для кожної екосистеми (агропродовольчої, машинобудівної, цифрової), у яких розглядали б питання управління й інвестиційних потреб. Таке багатостороннє залучення забезпечить не тільки озвучення планів урядом, але й внесок підприємств і навіть іноземних партнерів, що дасть змогу узгодити очікування.

⁴³ Аерокосмічна та оборонна промисловість, агропромисловий комплекс, будівництво, культурна та креативна індустрія, цифрові технології, електроніка, енергоємні галузі, відновлювані джерела енергії, охорона здоров'я, мобільність — транспорт — автомобілебудування, близькість та соціальна економіка, роздрібна торгівля, текстильна промисловість і туризм.

Крім того, на регіональному рівні **агенції регіонального розвитку** могли б мати спеціальні кластерні або галузеві комітети, які залучали б місцеві підприємства до розроблення й моніторингу реалізації стратегії. Надання агенціям регіонального розвитку певного бюджету або впливу могло б зробити їх реальними учасниками управління ланцюгами створення вартості на регіональному рівні.

D **Адаптація до воєнної економіки дає уроки.** Несподіваним джерелом інформації є те, як приватний сектор України адаптувався під час війни. Наприклад, коли імпорتنі ресурси стали дефіцитними, деякі виробники утворили неформальні групи для спільного придбання або заміни ресурсів. Текстильні компанії, яким бракувало імпортової тканини, координували свої дії, щоб об'єднатися й поділитися тим, що мали, або спільно закуповувати в альтернативних постачальників. Крім того, багато технологічних компаній утворили консорціуми, щоб брати участь у тендерах на великі контракти, з якими вони не могли впоратися самостійно. Ці стратегії виживання в умовах війни є, по суті, новими механізмами управління, що виникли через необхідність.

Висновок

Після війни формалізація деяких із цих консорціумів та співпраці може забезпечити довгострокову конкурентоспроможність. Уряд здатен допомогти, оновивши правила закупівель та укладання контрактів, щоб дозволити консорціумам малих і середніх підприємств брати участь у тендерах на проєкти, знизивши бар'єри для спільних дій малих підприємств. Донори можуть задокументувати цей досвід і заохочувати його продовження на ринках мирного часу, можливо, перетворивши неформальний клуб спільних закупівель на зареєстрований кооператив або спільне підприємство. Проявлену гнучкість слід використовувати. Вона показала, що українські підприємства можуть координувати свої дії, коли стимули достатньо сильні. Політика може відтворити ці стимули, наприклад, надаючи гранти на розподіл витрат тільки групам підприємств, а не окремим підприємствам, водночас стимулюючи їх утворювати альянси.

4 На шляху до багаторівневого управління й ефективного діалогу між державним і приватним секторами

Наші висновки чітко вказують на те, що для кращого управління ланцюгами створення вартості Україні потрібне **багаторівневе управління** — координація між міжнародними, національними, регіональними та місцевими суб'єктами. Комплексність ланцюгів створення вартості, які часто охоплюють кілька регіонів або адміністративних рівнів, означає, що ізольовані зусилля на одному рівні можуть зазнати невдачі.

А **Регіональна спроможність щодо стратегічного управління.** Области (регіони) сьогодні мають свої стратегії розвитку та визначені спеціалізації, але їм часто бракує ресурсів, а іноді й повноважень для реалізації великих економічних ініціатив. Існують також відмінності в спроможності: деякі обласні адміністрації або агенції регіонального розвитку вже мають досвід і підтримку донорів, тоді як інші менш досвідчені.

Висновок

Держава має надати регіонам більше повноважень, передавши їм певні фонди або інструменти економічного розвитку, водночас забезпечуючи нагляд і керівництво для забезпечення відповідності національним цілям. Наприклад, можна створити **фонд чи програму розвитку кластерів**, де кожна область отримує ресурс (можливо, з державного бюджету та міжнародної допомоги) для підтримки своїх кластерних ініціатив. Міністерство економіки буде встановлювати прозорі критерії, відстежує результати та сприяння обміну знаннями між регіонами. Можна передбачити участь у щорічному **форумі розумної спеціалізації**, де регіони презентують прогрес у своїх проєктах ланцюгів створення вартості та навчаються один в одного (подібно до того, що робить ЄС у межах міжрегіональної співпраці S3). Багаторівневе врядування також означає залучення громад — міста часто є рушійною силою кластерів (наприклад, ІТ у Харкові або меблева промисловість у Львові). Міські органи влади управляють закладами освіти, промисловим зонуванням тощо, що впливає на кластери. Тому потрібна скоординована система, у якій міські, обласні та національні плани взаємодіють між собою. Оновлена Державна стратегія регіонального розвитку до 2027 року наголошує на багаторівневій координації як на принципі, але наступним кроком буде перетворення цього принципу на робочі міжвідомчі команди або спільні бюджети.

В Державно-приватний діалог (ДПД) як механізм безперервного управління. ДПД — це не одноразова консультація, а постійний процес, який фактично стає частиною управління. В успішних випадках, зокрема в країнах Балтії, були створені офіційні органи, як-от національні економічні ради або ради МСП, які регулярно збираються й мають технічні робочі групи з підтем. В Україні в минулому існувало щось подібне, наприклад, Національна тристороння соціально-економічна рада, яка займалася переважно питаннями праці.

Висновок

Інституціоналізація ДПД, зокрема для питань конкурентоспроможності та ланцюгів створення вартості, заповнила б прогалину. Однією з ідей є формування **Ради з питань конкурентоспроможності** при Кабінеті Міністрів або в межах Міжвідомчої комісії з регіонального розвитку⁴⁴, до складу якої входили б представники міністерств, бізнес-асоціацій та експерти. Така рада контролюватиме прогрес у питаннях розвитку кластерів, диверсифікації експорту тощо та усувати перешкоди. Ця рада могла б узяти участь в управлінні реалізацією ДСРР-2027, НЕС-2030 та інших програмних документів, забезпечуючи, щоб написане на папері (наприклад, збільшити експорт товарів з високою доданою вартістю на X%) було реалізоване за участю приватного сектору за допомогою конкретних заходів — програми навчання, торговельні угоди або технологічні оновлення. На рівні сектору відповідні міністерства могли б організовувати **круглі столи з питань ланцюгів створення вартості**. Наприклад, Міністерство економіки, довілля та сільського господарства могло б проводити щоквартальні круглі столи з питань виробничих ланцюгів постачання, продовольчих ланцюгів тощо за участю підприємств з усього ланцюга (виробників, переробників, логістичних компаній, роздрібних торговців). Це були б засідання для розв'язання проблем: виявлення проблемних питань (нестача залізничних вагонів для зерна в піковий сезон тощо) та узгодження можливих рішень. Присутність усіх відповідальних сторін в одній кімнаті може перервати цикл звинувачень і привести до спільних рішень. Це також сприяє формуванню довіри, яка є нематеріальною, але критично важливою для добровільної співпраці в ланцюгах створення вартості.

С Інклюзивність у багаторівневому управлінні. Глобальний досвід вчить, що багаторівневі механізми та механізми ДПД мають бути **інклюзивними**, а не з домінуванням кількох еліт чи великих компаній. У випадку України, з огляду на олігархічний вплив у минулому, необхідно забезпечити ці діалоги від домінування потужних груп інтересів. Наприклад, якщо в агропродовольчій раді чути лише великі агропромислові компанії, потреби дрібних фермерів або агрокооперативів можуть бути відсунуті на другий план.

⁴⁴ Постанова КМУ «Про утворення Міжвідомчої координаційної комісії з питань регіонального розвитку». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/714-2015-%D0%BF>.

Висновок

До структури органів управління слід включати представників малих і середніх підприємств, кооперативів і, можливо, громадянського суспільства (особливо з питань сталого розвитку). Наприклад, кооперативний рух має мати місце за столом переговорів під час обговорення політики щодо сільськогосподарських ланцюгів створення вартості. Нещодавній форум високого рівня в Римі (липень 2025 р.) на тему кооперативів і відновлення, де віцепрем'єр-міністр України підтримав кооперативи як «основу економіки»⁴⁵, є багатонадійливим. Важливо, щоб ця думка спонукала запрошення кооперативних асоціацій до відповідних діалогів не тільки на міжнародному, а й на національному рівні. Аналогічно, асоціації працівників або представники професійної освіти могли б брати участь в обговоренні питань розвитку робочої сили в ланцюгах створення вартості.

D **Моніторинг і підзвітність.** Багаторівневий підхід, що передбачає участь усіх зацікавлених сторін, працює найкраще, коли існують чіткі показники та підзвітність за результати. Наразі є багато планувальних документів, але **механізми моніторингу** часто слабкі. Україна могла б прийняти щось на зразок щорічного **Звіту про конкурентоспроможність** або **Карті оцінок ланцюгів створення вартості**, що контролюються багаторівневими структурами управління. Цей звіт відстежував би такі показники, як формування кластерів, зростання експорту МСП, додана вартість за секторами тощо, та висвітлював би, де втручання органів управління поліпшили результати або де залишаються прогалини. Оприлюднення таких оцінок (можливо, за підтримки донорів) створює тиск на державний сектор, щоб він діяв, і на приватний сектор, щоб він долучався. Це можна навіть розбити по регіонах, щоб стимулювати конкурентний дух. Наприклад, рейтингувати регіони за ефективністю реалізації їхніх пріоритетів розумної спеціалізації, вимірюваної інвестиціями, створенням робочих місць у цих секторах або іншими показниками.

Результати дослідження малюють картину української економіки, яка **готова до трансформації у сфері управління ланцюгами створення вартості**. Дивно, але війна стала каталізатором багатьох змін, які давно були необхідні. Вона прискорила інтеграцію з Європою, змусила співпрацювати заради виживання та спонукала до реформ у сфері політики. Зараз цілі України та найкращі міжнародні практики значною мірою збігаються: усі погоджуються з необхідністю створення стійких, інклюзивних та конкурентоспроможних ланцюгів створення вартості. Виклик полягає у виконанні. Україна має створити інституції, навички та довіру, щоб ці моделі управління запрацювали.

⁴⁵ Cooperatives Contribute to Ukraine's Agri-Food Recovery and EU Accession. URL: https://coopseurope.coop/news_article/cooperatives-contribute-to-ukraines-agri-food-recovery-and-eu-accession/.

V. Рекомендації щодо державних політик

У цьому розділі викладені практичні рекомендації для політиків, партнерів з розвитку та інших зацікавлених сторін щодо поліпшення управління ланцюгами створення вартості в Україні. Рекомендації структуровані так, щоб усунути виявлені прогалини та використати нові можливості, і відповідають стратегічним цілям України: відновлення економіки, підвищення конкурентоспроможності та інтеграція до ЄС. Кожна рекомендація — **практична, орієнтована на результат** і містить дорожню карту для її впровадження.

1

Створити національну програму розвитку кластерів і ланцюгів створення вартості

Обґрунтування

Сьогодні кластери в Україні розвиваються переважно завдяки донорським проектам або поодиноким приватним ініціативам. Єдина національна програма забезпечила б цим зусиллям необхідний масштаб, стійкість і політичну підтримку. Програма має базуватися на розумінні того, що кластери можуть бути каталізаторами модернізації ланцюгів створення вартості, але на старті вони потребують допомоги.

Ключові заходи

- **Започаткувати ініціативу «Конкурентні кластери України»** під егідою Міністерства економіки, яке тепер також охоплює сільське господарство та довкілля, із цільовим фінансуванням. Вона має співфінансувати створення та розвиток кластерних організацій у пріоритетних секторах і регіонах з урахуванням стратегій розумної спеціалізації (S3). Наприклад, якщо стратегія Запоріжжя надає пріоритет металургії та машинобудуванню, слід підтримати створення там металургійного кластера, видати грант для управлінської команди й організувати менторську підтримку від УКА та ЄС. Ціль — створити або посилити щонайменше 1–2 кластери в кожній області протягом наступних 3 років.
- **Забезпечити нарощування потенціалу для управління кластерами.** У партнерстві з УКА та Європейським кластерним альянсом слід розробити програму навчання та сертифікації менеджерів кластерів в Україні. Це можна реалізувати за допомогою семінарів, навчальних візитів до кластерів ЄС та онлайн-спільноти практиків. Професійне управління дасть змогу кластерами надавати кращі послуги своїм членам — навчання, підтримку експорту, посередництво в інноваціях.
- **Покращити доступ кластерів та їхніх членів до фінансування.** Варто змінити критерії наявних програм підтримки МСП (гранти, позики, гарантії) на користь проектів, що передбачають співпрацю між декількома компаніями. Наприклад, МСП, яке спільно з іншими учасниками свого кластера подає заявку на грант для створення спільного переробного підприємства, має отримати пріоритет. Аналогічно, варто співпрацювати з МФО, щоб розробити кредитні лінії, куди кластери можуть подаватися як консорціум. Наприклад, кластер харчових переробників отримує кредит для створення спільної лабораторії якості.

- **Запровадити систему моніторингу та оцінки кластерів.** Важливо вимагати від кластерів, що отримують підтримку в межах програми, звітувати про ключові результати: зростання виробництва, експорту, робочих місць, розробку нових спільних продуктів тощо. Слід використовувати ці показники для вдосконалення підтримки — збільшувати фінансування успішних, переглядати підходи до тих, що відстають. Потрібно також публікувати історії успіху, щоб стимулювати регіони та галузі долучатися. Кластери, визначені ПРООН на 2025 рік, можуть слугувати пілотними проектами, а їхні результати відстежуватимуться як підтвердження концепції.

Очікуваний вплив

До 2027 року в Україні може діяти щонайменше 20–30 активних кластерних організацій, що працюватимуть за принципами сучасного кластерного управління. Це зменшить розрізненість між МСП, посилить інновації через співпрацю й підвищить стійкість ланцюгів створення вартості, оскільки підприємства будуть обмінюватися ресурсами та інформацією. У довгостроковій перспективі кластери зможуть стати самофінансованими коштом внесків учасників, але стартові державні інвестиції створять культуру співпраці та довіри — важливий нематеріальний актив для економіки.

2 Посилити розвиток кооперативів та організацій виробників для інклюзивних ланцюгів створення вартості

Обґрунтування

Щоб дрібні виробники та підприємства теж отримували вигоду від економічного зростання⁴⁶, Україна має активніше розвивати кооперативи та організації виробників (ОВ) у своїх ланцюгах створення вартості, особливо в сільському господарстві, ремеслах та дрібному виробництві. Це відповідає Стратегії розвитку сільських територій України до 2030 року та підходам Спільної аграрної політики ЄС (САП), але для прогресу потрібно подолати історичний скептицизм до кооперативів та практичні труднощі їхнього створення.

Ключові заходи

- **Оновити правову та податкову базу для кооперативів.** Варто прискорити ухвалення будь-яких очікуваних поправок до Закону про сільськогосподарську кооперацію або пов'язаних законів, щоб спростити реєстрацію та управління кооперативами. Слід упровадити податкові пільги, наприклад, звільнити частини доходів кооперативів (надлишок, що розподіляється між членами як дивіденди) від податку на прибуток до певної межі протягом перших 5 років, щоб заохотити їхнє створення. Важливо забезпечити, щоб законодавство про конкуренцію дозволяло дрібним виробникам спільно реалізовувати продукцію, не розглядаючи їх як картелі (за зразком винятків ЄС для ОВ).
- **Надати стартове фінансування та експертну підтримку.** Потрібно створити **Фонд розвитку кооперативів** коштом державного бюджету й, можливо, донорських ресурсів. Фонд може видавати невеликі гранти (наприклад, 20 000–50 000 євро) новим

⁴⁶ Інклюзивний ланцюг створення вартості — це система виробництва й розподілу, у якій створення та отримання вартості розподіляються між учасниками більш справедливо, зокрема забезпечуючи значущу участь та справедливий винагороду для дрібних виробників, малих та середніх підприємств і вразливих груп. Інклюзивність також передбачає результати сталого розвитку (економічного, соціального та екологічного), а також спільну відповідальність за управління ризиками, включно з механізмами розподілу ризиків, координації та колективного реагування на ринкові, кліматичні та операційні потрясіння.

кооперативам на стартові інвестиції: резервуари для охолодження молока, складські приміщення або цифрові платформи. Він також має фінансувати експертів-консультантів, які допомагатимуть групам виробників з юридичними документами, бізнес-плануванням і навчанням з управління, що необхідне для створення кооперативу. Міжнародні кооперативні мережі з ЄС або канадська SOCODEVІ, яка підтримувала українські кооперативи, можуть бути партнерами в наданні експертних знань.

- **Інтегрувати кооперативи в усі проєкти розвитку ланцюгів створення вартості.** Коли уряд або донори запускать галузеву програму (наприклад, модернізація молочної галузі, просування експорту фруктів), слід передбачити створення та зміцнення кооперативів. Так, проєкт модернізації молочної галузі може мати на меті створити або зміцнити 10 регіональних молочних кооперативів, які постачають продукцію великим переробникам молока. Переробники, які отримують підтримку, можуть бути зобов'язані закуповувати сировину через кооперативи, що забезпечить останнім стабільний збут. По суті, кооперативи мають стати вхідним квитком для дрібних виробників, щоб вони могли брати участь у більших проєктах ланцюгів створення вартості.
- **Розвивати культуру кооперації через освіту та пропаганду.** Співпрацювати з Міністерством економіки, докільля та сільського господарства, місцевими адміністраціями та громадянським суспільством, щоб подолати сформовану недовіру до кооперативів. Можна проводити інформаційні кампанії, що пояснюють сучасні принципи кооперативів — добровільність, демократичність, орієнтованість на членів, на відміну від примусових колективів минулого. Важливо ввести основи кооперативної економіки в навчальні програми з аграрного дорадництва та підприємницької освіти. Успішні кооперативи слід висвітлювати в медіа.

Очікуваний ефект

До 2030 року слід прагнути офіційно створити кооперативи, що об'єднують тисячі дрібних виробників, зокрема щонайменше 100 нових сільськогосподарських кооперативів, що охоплюють молочну галузь, садівництво, зберігання зерна, рибальство тощо, а також низку виробничих / ремісничих кооперативів — виробників меблів, ремісників / швачок, які спільно використовують обладнання. Завдяки кооперативному управлінню дрібні виробники можуть масштабуватися, поліпшити якість продукції та домогтися кращих цін, водночас збільшивши доходи сільських жителів і прибутковість малих та середніх підприємств. Такий підхід відповідає вимогам ЄС щодо розвитку сільських територій і відкриває доступ до інструментів передвступної підтримки ЄС для таких територій. Важливо, що кооперативи за своєю суттю розвивають співпрацю в громаді та можуть надати повноваження недостатньо представленим групам, наприклад, у селах керівні посади в кооперативах часто займають жінки.

3

Посилити діалог між державним і приватним секторами для координації та реформування ланцюгів створення вартості

Обґрунтування

Щоб ефективно керувати ланцюгами створення вартості, держава (уряд і влада на різних рівнях) та приватний сектор (підприємства, ферми, працівники) мають постійно спілкуватися й обмінюватися зворотним зв'язком. Хоча в Україні вже є певний діалог між цими секторами, він

має бути більш структурованим, регулярним та орієнтованим на рішення, особливо з акцентом на конкретних питаннях конкурентоспроможності. Завдяки інституціоналізації ДПД політика та програми можуть бути більш оперативними та ефективними, а довіра між урядом і бізнесом — покращитися, що важливо і для інвестицій, і для готовності компаній співпрацювати.

Ключові заходи

- **Створити Раду з питань конкурентоспроможності ланцюга створення вартості** при Кабінеті Міністрів або в межах міжвідомчої комісії з регіонального розвитку. Вона збиратиметься, можливо, двічі на рік і включатиме високопосадовців (міністрів економіки, екології та сільського господарства, розвитку громад та територій тощо), представників бізнесу із ключових секторів (агробізнес, виробництво, ІТ, послуги) та асоціацій МСП і лідерів кластерів / кооперативів. Її завдання — контролювати та керувати виконанням стратегій (ДСРР-2027, НЕС-2030) у частині розвитку ланцюгів створення вартості, а також розв'язувати міжгалузеві питання — логістика експорту, інвестиційний клімат, дефіцит кваліфікованих кадрів. Рада може створювати робочі групи щодо конкретних викликів (зелений перехід ланцюга створення вартості в металургії або інтеграція МСП в оборонні закупівлі) та забезпечувати виконання їхніх рекомендацій відповідними органами.
- **Запустити галузеві круглі столи й робочі групи.** У межах цієї системи варто створити робочі групи для основних галузей або екосистем, можливо, відповідно до кластерів ЄС (агропродовольча, важка промисловість та машинобудування, текстильна та креативна промисловість, енергетика та сировина, цифрові технології та ІТ тощо). Співголовами можуть бути представник галузі та заступник профільного міністра, а засідання — щокварталу. На цих зустрічах обговорюватимуть і розв'язуватимуть проблемні питання. Наприклад, група з агропромислового комплексу може обговорити впровадження системи електронної сертифікації сільськогосподарської продукції для полегшення експорту, а група з інформаційних технологій — розглянути питання утримання ІТ-фахівців в Україні. Важливо, що ці групи мають показувати чіткі результати: під час кожного засідання слід формувати короткий план дій (корективи до політики, пілотні ініціативи, регуляторні зміни), який слід відстежувати. Уряду варто зобов'язатися реагувати на пропозиції приватного сектору в межах цих груп (подібно до структурованих діалогів ЄС).
- **Розвивати регіональні механізми ДПД.** Слід заохочувати кожен обласну військову / державну адміністрацію мати **регіональну економічну раду**, яка буде працювати з агенцією регіонального розвитку для надання консультацій і моніторингу економічних ініціатив, включно з проектами розумної спеціалізації. До складу таких рад мають входити місцевий бізнес, наукові кола та громадянське суспільство. Ці ради потрібно формально закріпити офіційним рішенням і пов'язати з національними структурами. Наприклад, мати представника від кожної регіональної економічної ради у відповідних національних робочих групах, коли їхні теми перетинаються (кластер у їхньому регіоні). Також можна використати новостворену **Фокус-групу «Україна»**⁴⁷ на рівні ЄС: передавати її напрацювання в національну політику й залучати українських учасників ДПД до цих обговорень під егідою ЄС і навпаки.

⁴⁷ Фокус-група «Україна» об'єднує відповідних зацікавлених сторін і мережі підтримки бізнесу для обговорення останніх ініціатив і програм ЄС, національних, українських та міжнародних ініціатив та програм з підтримки ділового співробітництва між ЄС та Україною, а також для збору їхніх відгуків. Форум сприяє тіснішому торговельному співробітництву між Україною та ЄС шляхом підвищення обізнаності про можливості ведення бізнесу з Україною та навпаки.

- **Забезпечити прозорість і комунікацію.** Щоб забезпечити підзвітність, потрібно зробити діяльність цих органів ДПД прозорою: публікувати порядки денні засідань, протоколи та прогрес виконання рішень на урядових ресурсах. Варто залучати громадськість до обговорення основних ініціатив через онлайн-інструменти. Це не тільки змушує учасників нести відповідальність за виконання, але й інформує ширшу аудиторію (підприємства, які не беруть безпосередньої участі в обговоренні) про поточні реформи та можливості для залучення. Україна може використати свої сильні сторони в галузі цифрового врядування, зокрема портал «Дія», як платформу для такого зворотного зв'язку, наприклад, створити розділ, де підприємці подаватимуть ідеї або запитання, які потім розглядають органи ДПД.

Очікуваний ефект

Якщо діалог держави й бізнесу буде систематизований, державна політика буде більш передбачуваною, практичною та краще реалізованою, що зменшить небажані наслідки й підвищить рівень підтримки. Наприклад, якщо реформа у сфері експорту буде попередньо обговорена з підприємствами, вона, найімовірніше, буде ефективною та не зустрине опір. З часом така атмосфера співпраці здатна зміцнити довіру інвесторів (вітчизняних та іноземних), оскільки свідчить про стабільне консультативне середовище ухвалення рішень. Крім того, ДПД може допомогти передбачити й послабити конфлікти. Якщо, наприклад, фермери й торговці регулярно спілкуються, можна уникнути заборон на експорт або протестів, оскільки проблеми розв'язуються проактивно. Успіх можна відстежувати за рівнем державно-приватного партнерства в Глобальному індексі конкурентоспроможності, а також, з якіснішого погляду, за оцінками бізнес-асоціацій щодо участі у формуванні політики.

4

Узгодити навички й інновації з потребами ланцюга створення вартості (людський капітал для УЛСВ)

Обґрунтування

Ланцюги створення вартості настільки ефективні, наскільки добре в ньому працюють люди й використовуються нові рішення. Україна має сильний людський капітал — інженерів, ІТ-фахівців, кваліфікованих робітників, фермерів, але часто їхні навички не відповідають потребам промисловості. Слабкі зв'язки між науковими установами й бізнесом обмежують модернізацію ланцюгів створення вартості. Тому надзвичайно важливо зосередити політику на узгодженні систем освіти, навчання й інновацій з конкретними вимогами ланцюгів створення вартості. Це сприятиме ефективному управлінню, забезпечуючи кожную ланку ланцюга компетенціями, необхідними для якісної роботи, та сприяючи інноваціям, які часто є результатом співпраці між промисловістю й науковими колами.

Ключові заходи

- **Розширити партнерство у сфері професійної освіти з бізнесом.** Слід визначити ключові ланцюги створення вартості, які страждають від нестачі кваліфікованої робочої сили або застарілих навичок, як-от зварювання та машинобудування, технічні фахівці з безпеки харчових продуктів в агропромисловому комплексі тощо. Для них розвивати програми дуальної освіти у партнерстві з компаніями та технічними коледжами.

Держава має стимулювати участь бізнесу: надавати податкові пільги на витрати на навчання, співфінансувати обладнання для навчальних центрів. Наприклад, слід модернізувати концепцію базових підприємств для професійних шкіл: провідна компанія в кластері стає меценатом місцевого професійного закладу освіти, оновлює його навчальну програму, надає стажування та потенційно наймає випускників. Це забезпечує потік кваліфікованих працівників, які володіють навичками, необхідними для сучасних ланцюгів створення вартості.

- **Підтримувати розумну спеціалізацію в освіті й науці.** Відповідно до регіональних стратегій S3 університети в регіонах мають зосередитися на наукових дослідженнях і курсах, що відповідають обраним спеціалізаціям регіону. Якщо регіон робить ставку на кераміку та біопластики (гіпотетично), місцевий університет має отримати підтримку (гранти, партнерство з університетами ЄС) для створення кафедри чи інкубатора з матеріалознавства. Державне фінансування досліджень (хоча й обмежене) та підтримку донорів слід спрямовувати на ці пріоритетні галузі. Крім того, варто створити **служби поширення інновацій**, подібні до сільськогосподарських служб поширення, але для МСП: команди технічних консультантів, які відвідують компанії та допомагають їм визначити, як модернізувати процеси або продукти, за потреби пов'язуючи їх із дослідницькими інститутами. Це можна було б реалізувати на пілотній основі, використовуючи мережу інститутів **Національної академії наук** у регіонах для підприємницької діяльності.
- **Підтримувати стартапи та інновацій у ланцюгах створення вартості.** Кластери мають включати не тільки виробників, а й стартапи, які впроваджують нові технології в цей ланцюг (агротехнічні стартапи в сільськогосподарському кластері або компанії, що займаються штучним інтелектом, у кластері автомобільних компонентів). Держава може підтримати це, фінансуючи **конкурси** або **гранти на інновації**, орієнтовані на проблеми ланцюга створення вартості, наприклад, конкурс цифрових рішень для відстеження постачань продуктів харчування або робототехніки у виробництві текстилю. Стартапи-переможці отримують фінансування та можливість реалізувати пілотні проєкти з відомими компаніями. Це додає свіжі ідеї в традиційні галузі та зміцнює управління, підтримуючи конкурентоспроможність ланцюга.
- **Запобігати відтоку мізків та нестачі робочої сили.** Війна призвела до значної міграції, зокрема кваліфікованих працівників. Щоб зберегти функціональність ланцюгів створення вартості, Україна має утримувати й залучати таланти. Окрім загальних економічних заходів, як-от підвищення зарплат, можуть допомогти цільові стимули. Наприклад, запропонувати фахівцям з діаспори, які повертаються, податкові пільги або пакети переїзду, якщо вони приєднуються до українських компаній у секторах з високим попитом; надати житло та премії молодим фахівцям, які йдуть працювати у відновлювану промисловість у регіонах, що постраждали від війни (аналогічно до стимулів для сільських лікарів, але для інженерів або агрономів). Важливо залучати цих експертів до ДПД та керівництва кластерами. Нові перспективи можуть стимулювати модернізацію всього ланцюга.

Очікуваний ефект

Посилення людського капіталу принесе середньо- та довгострокові дивіденди. Ми очікуємо зниження дефіциту кадрів у цільових галузях, підвищення продуктивності праці на одного працівника в міру поліпшення підготовки, збільшення кількості інноваційних продуктів і технологій (патентів, випуску нових продуктів) від українських компаній, інтегрованих у кластери. За 3–5 років конкретні ланцюги створення вартості, які зараз залежать від іноземних консультантів знань, можуть стати самодостатніми. Наприклад, Україна зможе сформувати власний перелік вітчизняних технологів харчової промисловості та менеджерів з якості для підтримки свого ланцюга експорту перероблених харчових продуктів, замість того, щоб покладатися на консультантів з ЄС. Інший показник успіху: більше угод про співпрацю в галузі досліджень і розробок між університетами та бізнесом, що свідчить про взаємодію інноваційної екосистеми з розвитком ланцюга створення вартості. Зрештою, це дає змогу зберегти більшу частину доданої вартості в Україні, перетворюючи її з експортера сировини на експортера високотехнологічних товарів і послуг.

5

Забезпечити стійкі та сталі ланцюги створення вартості шляхом багаторівневої координації

Обґрунтування

Недавній досвід підкреслює, що конкурентоспроможність ланцюгів створення вартості залежить від стійкості (здатність протистояти потрясінням на кшталт війни, пандемії, кліматичних змін) і сталості (екологічна та соціальна відповідальність). Зусилля України з відновлення економіки мають це враховувати: упроваджувати гнучкість та екологічні практики в управлінні ланцюгами створення вартості. Необхідна багаторівнева координація (національна, регіональна, місцева, міжнародна), оскільки стійкість і сталість часто виходять за межі однієї компанії або місцевості.

Ключові дії

- **Розробити плани дій у надзвичайних ситуаціях для критично важливих ланцюгів створення вартості.** Для основних галузей (постачання продовольства, енергетика, критично важливе виробництво) потрібно розробити **плани зменшення ризиків** для **ланцюгів створення вартості**. Наприклад, для ланцюга створення вартості зерна це може означати диверсифікацію експортних маршрутів, якщо це вже почали, та збільшення обсягів внутрішньої переробки, щоб зменшити залежність від експортної логістики; для промислових ланцюгів — кілька джерел постачання сировини (внутрішнє та імпорتنе) й утримання стратегічних запасів. Мінекономіки, Міністерство розвитку громад та територій, Міністерство фінансів мають співпрацювати з галузевими групами над цими планами й інтегрувати їх у національні стратегії готовності до надзвичайних ситуацій. Донори, зокрема Світовий банк, можуть надати допомогу, моделюючи економічні наслідки різних сценаріїв та визначаючи слабкі місця ланцюга.
- **Підтримка зелених ланцюгів створення вартості.** Україна має поступово узгоджувати свої виробничі практики з цілями Європейського зеленого курсу і вимогами до кожної галузі впроваджувати більш екологічні практики, що також відкриває ринкові можливості в ЄС. Слід надати технічну й фінансову підтримку для підвищення енергоефективності виробництва, зменшення відходів і переробки відходів у ланцюгах, а також впровадити

відновлювані джерела енергії. Наприклад, створити програму, у межах якої кластери харчової промисловості можуть отримати співфінансування для встановлення котлів на біомасі або сонячних панелей, щоб зменшити витрати та викиди. У важкій промисловості (металургія, хімічна промисловість) необхідно розпочати пілотні проєкти з упровадження чистіших технологій разом з партнерством ЄС щодо сировини⁴⁸. Крім того, підготувати українські підприємства до майбутніх регуляторних вимог ЄС, зокрема механізму коригування вуглецевих викидів на кордоні (СВАМ). Фактично це питання управління, коли підприємства у всьому ланцюгу (від шахт до металургійних заводів) мають вимірювати та зменшувати інтенсивність викидів вуглецю, щоб уникнути штрафів.

■ **Використовувати регіональну й міжнародну співпрацю для забезпечення стійкості.**

Україна може використовувати регіональні об'єднання, як-от Ініціатива трьох морів, Люблінський трикутник тощо, для інтеграції ланцюгів створення вартості з сусідами з метою взаємної стійкості. Наприклад, можна координувати з Польщею та Румунією логістичну інфраструктуру, що всім на користь (так, щоб завжди були доступні альтернативні маршрути). Важливо використовувати фонди солідарності та післявоєнного відновлення ЄС для інвестування в таку спільну інфраструктуру. На міжнародному рівні слід диверсифікувати торговельні партнерства, щоб уникнути надмірної залежності, наприклад, досліджувати нові ринки збуту на Близькому Сході або в Африці для української продукції, що може потребувати створення нових ланок ланцюга створення вартості (логістичних хабів) або адаптації продуктів до цих ринків. Уряд та агентства з просування експорту можуть взяти на себе ініціативу в пошуку та початковому створенні мереж, але слід залучати приватний сектор на ранньому етапі, щоб сформувати комерційні відносини.

■ **Забезпечити участь громади та працівників у забезпеченні сталого розвитку.**

Багаторівневе управління має враховувати думки працівників і місцевих громад для забезпечення соціальної стабільності. Це означає, що в будь-якому великому проєкті ланцюга створення вартості (наприклад, новій гірничодобувній діяльності в межах стратегії щодо сировини) мають бути створені місцеві консультативні комітети для розв'язання питань, що турбують громаду, забезпечення робочих місць для місцевих жителів та впровадження механізмів розподілу вигод. Це не тільки справедливо, але й запобігає соціальним конфліктам, які можуть вплинути на діяльність (форма управління ризиками). Процес інтеграції до ЄС буде тиснути на Україну щодо цих питань, тому краще проактивно впроваджувати їх, зокрема, передбачити та впровадити частину *acquis* ЄС щодо корпоративної соціальної відповідальності та належної перевірки в ланцюгах постачання.

Очікуваний вплив

Зосереджуючись на стійкості та сталості, ланцюги створення вартості України будуть краще підготовлені до потрясінь, а також більш захищені від ризиків у майбутньому з погляду доступу до ринку. Стійкі ланцюги означатимуть, що в разі локальних збоїв альтернативні варіанти забезпечать безперервний потік товарів, мінімізуючи економічні втрати. Успіх можна виміряти за безперервністю експорту навіть під час криз або швидким відновленням, як це було зі швидкою організацією нових логістичних маршрутів під час війни. Таку гнучкість слід закріпити на майбутнє.

⁴⁸ EU and Ukraine kick-start strategic partnership on raw materials. URL: https://single-market-economy.ec.europa.eu/news/eu-and-ukraine-kick-start-strategic-partnership-raw-materials-2021-07-13_en.

Зусилля із забезпечення сталого розвитку гарантуватимуть, що Україна відповідатиме вимогам ринку ЄС і уникне мит або заборон, водночас зберігаючи конкурентоспроможність. З часом українські продукти з маркуванням «екологічний» або «вироблений з використанням принципів сталого розвитку» матимуть вищу ціну, що додасть їм вартості. Наприклад, стійкий і керований за принципами сталого розвитку ланцюг створення вартості соняшникової олії може отримати кращі контракти в Європі, ніж конкуренти, оскільки покупці довіряють його надійності й показникам вуглецевого сліду. По суті, поєднання стійкості та сталого розвитку в управлінні зміцнює економічну основу України проти передбачуваних і несподіваних викликів.

6 Повторити та масштабувати досвід Пирятинської територіальної громади та подібні провідні практики управління місцевими ланцюгами створення вартості

Обґрунтування

Фінансований ЄС проєкт «Розвиток ланцюгів доданої вартості в молочних та ягідних кластерах громади Пирятин з метою розширення економічних можливостей для молоді та сільських жителів та сприяння екологічно орієнтованому зростанню» (реалізовувався міською радою Пирятин та ГО «Інститут громадянського суспільства», 2021–2024 рр.) демонструє, як місцеві органи влади можуть сприяти модернізації ланцюгів створення вартості шляхом скоординованих інклюзивних дій. Проєкт поєднав інвестиції в дрібне перероблення молочних продуктів та ягід, місцеве зберігання продукції та навчання молоді й внутрішньо переміщених осіб (ВПО), створивши дієву місцеву кластерну екосистему. Він показує, що **ініціативи, очолювані громадою та підтримувані донорами**, можуть подолати інституційні прогалини, стимулювати зайнятість у сільській місцевості та узгодити місцеву економіку з принципами розумної спеціалізації та політики згуртованості ЄС.

Ключові заходи

- **Упроваджувати партнерства за участю багатьох зацікавлених сторін.** Слід формалізувати партнерства між державним, приватним та громадськими секторами в громадах для координації діяльності виробників, переробників, шкіл і місцевих органів влади в управлінні спільними проєктами ланцюга створення вартості.
- **Інтегрувати людський капітал та інклюзивність.** У місцеві ініціативи варто вбудувати навчальні програми для жінок, ветеранів, людей з інвалідністю та внутрішньо переміщених осіб у всі місцеві ініціативи ланцюга, повторюючи шкільні програми спільного садівництва та підприємництва, що діють у Пирятині.
- **Сприяти міжрегіональному навчанню.** Можна використовувати Пирятин та інші передові практики як національні пілотні проєкти в межах платформи взаємного навчання громад для обміну методологіями, показниками та прикладами успіху з іншими громадами.

-
- **Забезпечити національну узгодженість.** Місцеві проекти варто прив'язувати до обласних стратегій розумної спеціалізації для отримання фінансування й технічної допомоги відповідно до вимог ЄС.

Очікуваний вплив

Відтворення моделі Пирятина й подібних створить загальнонаціональний механізм **управління ланцюгами створення вартості на рівні громад**. Протягом декількох років це може призвести до зміцнення місцевої економіки з виробництвом із вищою доданою вартістю та робочими місцями для молоді та жінок; поліпшення продовольчої безпеки та стійкості сільських територій завдяки місцевій переробці та зберіганню; покращення координації між національною, регіональною та місцевою політикою, прискорення інтеграції України в межах згуртованості та розвитку сільських територій ЄС. Такий підхід перетворює місцеві зусилля з **розвитку на системну модель інклюзивного та стійкого економічного зростання** в громадах України.

Вищезазначені рекомендації формують комплексний підхід до оновлення управління ланцюгами створення вартості в Україні. Їхня реалізація потребуватиме політичної волі, міжвідомчої координації та міцних партнерських відносин з приватним сектором і міжнародними донорами. Однак результат буде значним: більш конкурентоспроможна Україна, яка створює вищу додану вартість всередині країни; більш інклюзивна економіка, де вигоди розподіляються між великими та малими виробниками; та країна, готова до безперешкодної інтеграції в єдиний європейський ринок. Helvetas та інші партнери з розвитку можуть відігравати каталітичну роль, надаючи технічні знання, сприяючи діалогу й ділячись міжнародним передовим досвідом, коли Україна здійснює ці реформи. Час діяти настав: у час, коли Україна відновлюється та повертається до ЄС, упровадження надійного управління ланцюгами створення вартості є не технічним завданням, а наріжним каменем економічної стійкості та довгострокового процвітання країни.

<https://www.helvetas.org/en/eastern-europe/ukraine>

ukraine@helvetas.org

**Аналіз управління ланцюгами
створення вартості в Україні**