

# Rozważania na temat internacjonalizacji ukraińskich przedsiębiorstw w kontekście ich innowacyjności

**Beata Glinkowska-Krauze\***

<https://orcid.org/0000-0002-6915-3297>

**Viacheslav Chebotarov\*\***

<https://orcid.org/0000-0003-1131-9116>

**Igor Chebotarov\*\*\***

<https://orcid.org/0000-0001-5963-7637>

**Streszczenie:** Zagadnienie internacjonalizacji ukraińskich przedsiębiorstw nie jest może najnowsze, ale w ciągu ostatnich kilku lat często poruszane w praktyce współpracy gospodarczej Europy i świata. Jeszcze później poruszanym zagadnieniem jest innowacyjność przedsiębiorstw ukraińskich i jej związek ze stanem i poziomem internacjonalizacji działalności gospodarczej. Autorzy tego opracowania koncentrują uwagę na związku internacjonalizacji przedsiębiorstw z uwagi na stan (stopień) ich innowacyjności. Analizy oparte są na własnych badaniach empirycznych oraz na bazie statystycznych opracowań ukraińskich.

**Słowa kluczowe:** internacjonalizacja, przedsiębiorstwo, organizacja, Ukraina, innowacje, innowacyjność.

---

\* Uniwersytet Łódzki, Wydział Zarządzania, ul. Matejki 22/26, 90-237 Łódź.

\*\* Ługański Narodowy Uniwersytet im. Tarasa Szewczenki, Starobielsk, Ukraina.

\*\*\* Ługański Narodowy Uniwersytet im. Tarasa Szewczenki, Starobielsk, Ukraina.

## Wstęp

Zagadnienia internacjonalizacji działalności gospodarczej i ich innowacyjności są w ostatnich latach jednymi z ważniejszych, ponieważ dotyczą rozwoju sieci współpracy przedsiębiorstw na międzynarodowych rynkach. Literatura przedmiotu obfituje w modele internacjonalizacji przedsiębiorstw, ale najczęściej odnosi je do krajów zachodniej Europy i do zasobów przedsiębiorstwa oraz ich strategii, rzadziej natomiast do stopnia ich innowacyjności<sup>1</sup>. Sposoby internacjonalizacji przedsiębiorstw ukraińskich w kontekście ich innowacyjności zdają się być wciąż mało zbadane i nader rzadko opisywane. Stanowi to lukę poznawczą. Zainteresowania badawcze autorów tego opracowania, jak też rezultaty wykonanych przez nich na Ukrainie badań mają na celu wypełnienie tej luki<sup>2</sup>.

## Metodyka badań

Od 2013 r. autorka tego opracowania prowadzi indywidualne badania w ramach działalności statutowej oraz od 2016 r. zespołowe (z autorami tego artykułu) w ramach Centrum Współpracy Naukowo-Badawczej: Polska–Ukraina na temat internacjonalizacji polskich i ukraińskich przedsiębiorstw. Centrum to ma dwa ośrodki: jeden na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego (kierownikiem jest autorka tego opracowania), drugi w Ługańskim Państwowym Uniwersytecie im. T. Szewczenki w Starobielsku w Ukrainie (kierownikiem jest prof. Viacheslav A. Chebotarov – jeden z autorów tego opracowania). Jest to jedyne w Polsce i na Ukrainie naukowo-badawcze Centrum. Do 2019 r. na terenie Ukrainy przebadanych zostało łącznie 37 mikro i małych przedsiębiorstw oraz 11 średnich i dużych, przy czym przedsiębiorstwa duże zatrudniają średnio po około

- 
- 1 Np. G. Gierszewska, M. Romanowska, *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, wyd. 7 zmienione, PWE, Warszawa 2017, s. 22–27; M. Gorynia, *Strategie zagranicznej ekspansji przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2014, s. 109–110; J. Johanson, J.-E. Vahlne, *The Internalization Process of the Firm – A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments*, “Journal of Management Studies” 1977, vol. 8, no 1; L. S. Welch, R. K. Luostarinen, *Internationalization: Evolution of a Concept*, “Journal of General Management” 1988, vol. 14, issue 2.
  - 2 B. Glinkowska (poprz. B. Glinkowska-Krauze), *Internacjonalizacja polskich i ukraińskich przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2018; B. Glinkowska (poprz. B. Glinkowska-Krauze), V. Czebotarov, *Малый и средний бизнес Польши и Украины: проблемы классификации и исходные институциональные основы трансформации*, [w:] B. Glinkowska (red.), *Internacjonalizacja przedsiębiorstw. Uwarunkowania, procesy, wyniki badań*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2016, s. 153–164.

2500 pracowników. Badania wykonano osobiście, na terenie Ukrainy, wśród przedstawicieli przedsiębiorstw i instytucji naukowo-badawczych pozostających w ich naturalnym środowisku (np. Narodowa Akademia Nauk Ukrainy), a także pośród przedstawicieli samorządów. Anonimowe badania ankietowe miały na celu uzyskanie obiektywnych rezultatów. Uzupełnione były wywiadami wśród kadry kierowniczej dobranych celowo firm, także wśród przedstawicieli samorządów (w obwodzie charkowskim, ługańskim, kijowskim, starobielskim). Celem badań było zidentyfikowanie sposobów internacjonalizacji ukraińskich przedsiębiorstw (z podziałem na mikro i małe oraz średnie i duże). Badania empiryczne uzupełnione zostały analizą dokumentacji danych zamieszczonych w dokumentacji statystycznej na stronie Państwowego Urzędu Statystycznego (dosłownie: Państwowej Służby Statystycznej Ukrainy). W trakcie prowadzonych badań szukano odpowiedzi na wiele różnych pytań problemowych, między innymi o związek sposobów internacjonalizacji przedsiębiorstw z ich wielkością, rodzajem działalności, posiadanymi przez nie zasobami (ludzkimi, rzeczowymi, finansowymi, informacyjnymi), a także z ich innowacyjnością. Rezultaty badań są sukcesywnie popularyzowane na seminariach i konferencjach międzynarodowych. W 2020 i 2021 r. zasadniczy akcent położony został na badanie narodowych kultur biznesowych w związku z realizowanym międzynarodowym projektem NAWA (umowa nr PPN/BUA/2019/1/00058/U/0001).

## **Internacjonalizacja i innowacyjność ukraińskich przedsiębiorstw – zagadnienia wybrane**

Rodzaje i zakresy działalności badanych firm ukraińskich na rynkach zagranicznych są zróżnicowane. Dominującym zakresem działalności mikro i małych firm jest handel (25), następnie produkcja (4) i usługi (8). Wśród średnich i dużych firm na pierwszym miejscu jest produkcja (8), na drugim handel (2), a na trzecim działalność usługowa (1). Otrzymanych wyników badań nie można oczywiście uogólniać, nie jest to bowiem próba generalna, jednakże warto zwrócić uwagę na profil działalności ukraińskich firm. Średnie i duże firmy są nastawione głównie na produkcję rolno-spożywczą. Mikro i małe przedsiębiorstwa często zajmują się sprzedażą wysokojakościowych produktów, ale brak im kapitału na ich wytwarzanie. Stąd takie proporcje wydają się typowe dla większości niewielkich firm funkcjonujących w poszczególnych sektorach<sup>3</sup>. Za handlowym charakterem firm przemawiają też niskie koszty wytwarzania, co powoduje konkurencyjność

3 B. Glinkowska (poprz. B. Glinkowska-Krauze), *Internacjonalizacja...*

cenową ukraińskich produktów na świecie. Warto też zaznaczyć, że niektóre średnie i duże firmy mają produkcję opartą na zaawansowanych i innowacyjnych technologiach, co w zestawieniu z kluczowymi kompetencjami wykwalifikowanych pracowników daje wysoką jakość produkcji i unikalność nie tylko na europejskim rynku. Istotnym w tym miejscu jest fakt, że Ukraina ma duży wkład w rozwój takich dziedzin, jak: przestrzeń kosmiczna, wdrażanie zaawansowanych technologii spawalniczych, odzieży ochronnej, produkcja przezroczystych monokryształów z diamentów syntetycznych, wytwarzanie supertwardych narzędzi diamentowych, produkcja ciężkiej wody. Ma też wiele innych wybitnych osiągnięć w dziedzinie biologii molekularnej, chemii, fizjologii i medycyny. Trzon działalności Ukrainy jako kraju stanowi przemysł rolny, ciężki, maszynowy, chemiczny, farmaceutyczny i wydobywczy<sup>4</sup>. Wszystko to powoduje, że Ukraina jako kraj, a także niektóre ukraińskie przedsiębiorstwa są bardzo atrakcyjne dla przedsiębiorstw z krajów Europy Zachodniej (ale nie tylko) pod względem posiadanych zasobów lub kompetencji. Wymienione wyżej sektory cechuje stosunkowo wysoka innowacyjność (w stosunku do pozostałych na Ukrainie), co jest motorem napędowym ich internacjonalizacji.

Zakresy działalności ukraińskich przedsiębiorstw są zróżnicowane, jednakże można odnotować handlowy charakter większości mikro i małych firm oraz produkcyjno-handlowy charakter firm średnich i dużych. Ukraińskie mikro i małe przedsiębiorstwa „nie widzą” możliwości własnego rozwoju na rynku krajowym, natomiast średnie i duże przedsiębiorstwa są skłonne rozwijać swoją działalność na zagranicznych rynkach, ale także na rynku ukraińskim. W obu przypadkach zwiększenie przychodów jest zasadniczym motywem internacjonalizacji, przy czym dla mikro i małych firm przychody z internacjonalizacji stanowią większość całkowitych przychodów, a dla średnich i dużych firm około 40–50% całkowitych przychodów<sup>5</sup>. Charakterystyczne dla ukraińskich mikro i małych przedsiębiorstw są źródła barier leżące w otoczeniu krajowym. O ile konkurencja w postaci nielegalnie działających firm, zwłaszcza w sferze handlu artykułami żywnościowymi i chemii gospodarczej oraz wszelkiego typu usług (od transportowych po remontowo-budowlane) i brak wsparcia dla mniejszych podmiotów oraz faworyzowanie dużych firm na Ukrainie uniemożliwiają rozwój we własnym kraju, o tyle stanowią motywy poszukiwania możliwości poza jego granicami. Stanowi to zasadniczy powód rozwoju tzw. „innowacyjnej przedsiębiorczości”, polegającej na poszukiwaniu mniej lub bardziej usankcjonowanych możliwości kooperacji zagranicznej, a w tym eksportu/importu. Jednymi z poważniejszych barier internacjonalizacji są jednak: brak znajomości rynków obcych i strach przed po-

4 *Ukraina. Przewodnik dla przedsiębiorców*, wyd. 5 rozszerzone z suplementem, publikacja współfinansowana ze środków Komisji Europejskiej, PARP, Warszawa 2005, s. 27–31.

5 B. Glinkowska (poprz. B. Glinkowska-Krauze), *Internacjonalizacja...*

pełnieniem błędów skutkujących potencjalnymi wysokimi karami finansowymi. Dla niewielkich firm najpoważniejszą barierą są zbyt małe kapitały własne, co wykazały wykonane badania wśród tych podmiotów. Eksport, import nie mają raczej związku z wiekiem firmy, ale już młode (a przede wszystkim innowacyjne) firmy rozpoczynające działalność w kraju i za granicą zastosowały – w badanych przypadkach – kooperację produkcyjną i świadczenie usług jako formy internacjonalizacji. Na formę internacjonalizacji wyraźny wpływ ma sektor, branża i innowacyjność produktu/usługi. Częściej eksport i import stosują sektory handlowe i produkcyjne z branży: tekstylnej, odzieżowej, artykułów rolnych, spożywczej itp. Poza tym silny wpływ na formę internacjonalizacji mają: okazje, innowacyjność, przedsiębiorczość właścicieli i kierownictwa, trendy rynkowe, sytuacja społeczno-gospodarcza kraju macierzystego i docelowego kraju goszczącego. Analizowane mikro i małe przedsiębiorstwa proces formułowania strategii opierają najczęściej o opcję *ad hoc*, czyli „spontanicznego” skorzystania z okazji. Badane średnie i duże organizacje w procesie formułowania strategii korzystają najczęściej z własnych możliwości opartych na tradycyjnych lub innowacyjnych technologiach. Innowacje i innowacyjne technologie mają duże znaczenie dla internacjonalizacji mikro i małych firm, zaś tradycyjne technologie – większe w przypadku średnich i dużych firm, chociaż duże firmy mają większe kapitały własne i wyższe wsparcie rządu na badania i rozwój.

Najwyższy odsetek innowacji wśród badanych przedsiębiorstw dotyczy jednak przemysłu rolno-spożywczego. Sprzyja temu dogodny klimat i urodzajność ukraińskich gleb. Ponadto powierzchnia użytków rolnych umożliwia Ukrainie osiągnięcie czołowej pozycji producenta zbóż w Europie. To właśnie w tym sektorze – pomimo spadku rentowności – innowacyjność jest rzeczywistą siłą napędową przedsiębiorstw rolnych – zwłaszcza dużych<sup>6</sup>. W dwu badanych firmach trwały badania polegające na wysublimowaniu rodzaju i frakcji bakterii mających zastosowanie w hodowlach zwierząt i uprawie roślin. Ponadto, przeprowadzone wywiady, zwłaszcza z autorami opracowań w tym względzie, m.in. Mykołą Kisilem, potwierdziły duże osiągnięcia naukowców ukraińskich dla przemysłu rolnego, spożywczego oraz w zakresie upraw i hodowli. Można je uznać za innowacyjne na skalę świata.

Analiza wyników badań własnych dała wnioski, że w sektorze mikro i małych firm dominują strategie internacjonalizacji oparte głównie o konkurowanie ceną (100% respondentów), konkurowanie jakością (75% respondentów). Konkurowanie innowacyjną technologią rekomenduje 41,7% respondentów. Oczywiście strategie te nie wykluczają się, a niektóre z nich są stosowane przez analizowane podmioty równolegle. Z takiej sytuacji wynika chęć lokowania własnych produktów/

6 V. Borshchevskiy, V. Krupin, A. Maksymenko, *Rozwój i innowacje w sektorze rolno-spożywczym Ukrainy w świetle procesów transformacyjnych* [Development and innovations in the agri-food sector of Ukraine in the light of transformation processes], PAN 2016, s. 61–70.

usług – przez badane przedsiębiorstwa – w krajach o wyższym poziomie technologicznym. Taki kierunek strategiczny preferuje aż 91,7% badanych ukraińskich przedsiębiorstw. Niewielkie firmy ukraińskie interesuje przede wszystkim skorzystanie na większej marży na jednej sztuce produktu, co jest rezultatem niższych kosztów wytwarzania w kraju i uzyskania wyższej ceny produktu/usługi na wybranych rynkach zachodnich. Wielkość firmy nie wydaje się jednak być główną determinantą wyboru przez firmy strategii internacjonalizacji. Determinantą tą są: rodzaj i jakość posiadanych lub dostępnych zasobów.

Przeprowadzone badania własne na próbie średnich i dużych przedsiębiorstw pokazują większe zróżnicowanie stosowanych strategii internacjonalizacji. Produktem/usługą, jakością, specjalizacją i ceną na rynkach zagranicznych konkurują praktycznie wszystkie badane przedsiębiorstwa. Wiele firm z sektora produkcyjnego (w tym rolno-spożywczego) jest świadoma rangi swojej technologii, która pozwala na zachowanie tradycyjnych procesów i wytwarzanie produktów, które od lat się nie zmieniają i to właśnie stanowi o ich unikalności i oryginalności, a brak zmian produktów jest determinantą ich sukcesu na zagranicznych rynkach. Ponadto, wyniki przeprowadzonych badań i analiz pokazują, że firmy te chcą swoje produkty/usługi lokować zarówno w krajach o wyższym, jak też o niższym poziomie technologicznym. Wyznacza to oczywiście ich potencjalne geograficzne kierunki strategiczne internacjonalizacji, ale nie jest to istotna determinanta. Respondenci podkreślali, że chętnie skorzystają z dostępnych nowych technologii na danych rynkach, w sytuacji gdy będą posiadać stosowne kapitały, ale też tradycyjnie wytwarzane produkty/usługi mogą być podstawą eksportu w każdym kraju bez względu na poziom stosowanych tam technologii. Pozwala to wysnuć wniosek, że gdyby badane firmy dysponowały wystarczającym kapitałem, to mogłyby próbować „wchodzić” na rynki zagraniczne o zaawansowanych technologiach i o mniej zaawansowanych (od własnych) technologiach.

Narodowa Akademia Nauki w Ukrainie (NAN) jest podmiotem silnie angażującym się w proces budowania atmosfery przekonania o konieczności tworzenia programów rządowych i uniwersyteckich będących wsparciem dla ukraińskiej przedsiębiorczości (w tym także w zakresie internacjonalizacji i innowacyjności działalności). Przeprowadzone wywiady pokazują, że brak jest jednak siły przebiccia i możliwości finansowych wielu ukraińskim podmiotom naukowo-badawczym, które prowadzą badania rynkowe lub współpracują z biznesem. Dokonując reasumpcji powyższych rozważań, przeprowadzone badania nasunęły konkluzje i spostrzeżenia w zakresie sposobów (dróg) wchodzenia ukraińskich przedsiębiorstw na rynki zagraniczne. W analizowanych przypadkach zidentyfikowano jeden podstawowy sposób internacjonalizacji mikro i małych ukraińskich przedsiębiorstw. Model ten można nazwać „urodzonym, jako międzynarodowy”, przy czym występują tu dwa warianty tego modelu: a) wejście na rynek zagraniczny od początku rozpoczęcia działalności gospodarczej, a potem stopniowe rozwijanie form internacjonalizacji na

coraz bardziej złożone i wymagające częstszych bezpośrednich kontaktów; b) firma od razu międzynarodowa i docelowo stosująca wybraną formę internacjonalizacji. W tym miejscu należy wyraźnie zaakcentować, że sytuacja ta dotyczy mikro i małych firm zarejestrowanych, czyli prowadzących legalną działalność gospodarczą.

W przedsiębiorstwach średnich i dużych proces internacjonalizacji przebiega w jeden zasadniczy sposób i jest wynikiem efektu uczenia się oraz świadomości ukraińskich przedsiębiorców rangi wartości własnych produktów. Jest to internacjonalizacja poprzez efekt szybkiego uczenia. Dotyczy to jednak szybkiego uczenia się od momentu wejścia na rynek zagraniczny. Średnie i duże organizacje prowadzą regularną kooperację (np. produkcyjną), zawierają aliansy lub oddziały i filie zagraniczne (BIZ). W tym sposobie może występować pośredni i bezpośredni rodzaj obrotu towarowego (I etap internacjonalizacji). Dominuje jednak bezpośrednia forma obrotu towarowego, czyli eksport i import bezpośrednio. Przedsiębiorstwa zaawansowane w eksporcie starają się otwierać bezpośrednio inwestycje zagraniczne (II etap). W ostatnich latach (a ściślej od 2009 r.) odnotowuje się wyraźny wzrost tempa internacjonalizacji. W intensywnej internacjonalizacji, a zwłaszcza w tworzeniu bezpośrednich inwestycji zagranicznych, przeszkadza brak odpowiedniego kapitału i brak wsparcia państwa. Rzadko zdarza się duża firma, którą można nazwać „urodzoną jako globalną”. Nie znaczy to oczywiście, że firmy o tym nie myślą, ale skomplikowane stosunki polityczne, prawne i ekonomiczne, a także chłonny rynek własny dla produkcji wielkich firm mogą być zarówno motywami internacjonalizacji, jak i barierami dla niej<sup>7</sup>.

## Stan innowacyjności ukraińskich przedsiębiorstw – analiza ukraińskich opracowań statystycznych

Statystyki zawarte na stronach Państwowej Służby Statystycznej Ukrainy (PSSU) pokazują, że największy udział w przyroście PKB ma handel, przemysł i transport. Rolnictwo natomiast do 2002 r. dawało dodatni wynik w tworzeniu produktu krajowego brutto, natomiast w 2003 r. odnotowano wynik ujemny (-9,9%). Sektor prywatny wytwarza prawie 65% PKB i jest to tendencja wzrostowa<sup>8</sup>. Warto w tym

7 B. Glinkowska (poprz. B. Glinkowska-Krauze), *Internacjonalizacja...*

8 V. Lyashenko, A. Tolmachova, O. Kvilinskyi, *Państwowa polityka rozwoju przedsiębiorczości w kontekście stabilności społecznoekonomicznej (na przykładzie Ukrainy)*, [w:] *Państwowa polityka rozwoju przedsiębiorczości*, „Zeszyty Naukowe Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego w Zielonej Górze” 2016, s. 155–164; *Ukraina. Przewodnik dla przedsiębiorców...*, s. 27–31; <https://ukraine.trade.gov.pl/pl/ukraina/gospodarka/178302,ocena-rozwoju-gospodarczego-ukrainy-w-latach-2016-2017-.html> [dostęp 25.12.2019]; <http://zik.ua/rubric/economics> [dostęp 25.12.2019].

miejscu podkreślić, że w porównaniu z Polską jest to wynik niższy o prawie 30%. Podstawą innowacyjności kraju są mikro i małe przedsiębiorstwa. Poza tym, wiele dużych przedsiębiorstw wyrosło właśnie na gruncie małych innowacyjnych firm, które pod koniec lat osiemdziesiątych dwudziestego wieku cechowały się o wiele wyższym wskaźnikiem innowacyjności niż obecnie.

W 2018 r. spadła liczba przedsiębiorstw aktywnych innowacyjnie w ogólnej liczbie przedsiębiorstw przemysłowych w stosunku do roku 2000 o 1,6 punktów procentowych – z 18 na 16,4%. Warto też nadmienić, że udział nakładów na badania i rozwój w 2010 r. w PKB Ukrainy wynosił zaledwie 0,75% i do 2020 r. miał tendencję malejącą, osiągając wartość 0,41%<sup>9</sup>.

Źródła finansowania działalności innowacyjnej przedsiębiorstw przemysłowych nie cechują się dużą różnorodnością. Należą do nich:

- środki własne przedsiębiorstw – ich udział w ogólnej sumie finansowania innowacji ma tendencję wzrostową i wynosił 79,6% w 2010 r. oraz 87,7% w 2019 r.;
- środki budżetu państwa – ich udział ma także tendencję wzrostową i wynosił 0,4% w 2010 r. oraz 3,9% w 2019 r.;
- fundusze inwestorów nierezydentów – ich udział w finansowaniu innowacji niestety maleje i dla porównania w 2010 r. wynosił 7,6%, a w 2019 r. zaledwie 0,3%;
- środki z tzw. innych źródeł – ich udział także zmalał z 12,3% w 2010 r. do 8,1% w 2019 r.<sup>10</sup>

Udział liczby przedsiębiorstw przemysłowych, które wdrożyły innowacje (produkty i/lub procesy technologiczne) w ogólnej liczbie przedsiębiorstw przemysłowych także ma tendencję malejącą. W 2000 r. wynosił 14,8%, a w 2019 r. 13,8%. Najniższy wynik był w 2005 r. – 8,2%. Udział wolumenu sprzedanych produktów innowacyjnych (towarów, usług) w łącznym wolumenie sprzedanych produktów (towarów, usług) przedsiębiorstw przemysłowych od 2000 r. spadł dramatycznie z 9,4% na 1,3% w 2019 r.<sup>11</sup>

Najwyższe nakłady na innowacyjność przedsiębiorstw przemysłowych w latach 2000–2019 były na zakup wyposażenia, maszyn i oprogramowania i wynosiły odpowiednio 61,1% w 2000 r. oraz 71,6% w 2019 r. Ogólny trend w tym względzie jest wzrostowy, chociaż w stosunku do 2015 r. (80,6%) maleje. Stosunkowo niewielkie i wciąż malejące nakłady są na zakup tzw. wiedzy zewnętrznej (patenty,

9 Państwowy Urząd Statystyczny Ukrainy, *Наукова та інноваційна*, <http://www.ukrstat.gov.ua/> [dostęp 22.06.2021].

10 Państwowy Urząd Statystyczny Ukrainy, *Джерела фінансування інноваційної діяльності промислових підприємств (2000–2019)*, [http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2020/ni/dj\\_fin\\_igpp/dj\\_fin\\_idpp\\_u.htm](http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2020/ni/dj_fin_igpp/dj_fin_idpp_u.htm) [dostęp 22.06.2021].

11 Państwowy Urząd Statystyczny Ukrainy, *Впровадження інновацій на промислових підприємствах (2000–2019)*, [http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2020/ni/dj\\_fin\\_igpp/dj\\_fin\\_idpp\\_u.htm](http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2020/ni/dj_fin_igpp/dj_fin_idpp_u.htm) [dostęp 22.06.2021].



know-how): 4,1% w 2000 i 0,3% w 2019 r. Natomiast nakłady samych przedsiębiorstw na B+R (Badania i Rozwój) wykazują delikatną tendencję wzrostową: z 15,1% w 2000 r. na 20,5% w 2019 r.<sup>12</sup>

Na poziomie instytucjonalnym jest widoczny brak na Ukrainie ustaw i podmiotów w strukturze rządu dedykowanych wsparciu przedsiębiorstw w zakresie innowacji i internacjonalizacji – zwłaszcza z sektora MSP. Zasadniczymi barierami jest nie tylko niedostateczne finansowanie obszaru B+R, ale też brak procesów integracyjnych między biznesem, nauką i rządem (samorządami). Powszechnie wiadomo, że prowadzenie własnych prac badawczo-rozwojowych jest obarczone wyższymi kosztami i ryzykiem niż zakup „gotowych innowacji”. Jest to preferowana forma rozwoju średnich i dużych przedsiębiorstw na Ukrainie. Ukraińskie maszyny/urządzenia/sprzęty są w stanie konkurować z europejskimi cenowo, rzadko jednak jakościowo. Dotyczy to głównie produkcji przemysłowej. Inaczej jest w przypadku produkcji rękodzielniczej. Ta słynie w świecie z oryginalności i jakości wykonania.

## Podsumowanie

Stan internacjonalizacji i innowacyjności ukraińskich przedsiębiorstw jest stosunkowo niski – podobnie zresztą jak stan innowacyjności gospodarki Ukrainy. Nie odnotowuje się odpowiedniej polityki internacjonalizacyjno-innowacyjnej w tym kraju. Brak też zmian systemowych w zakresie wsparcia przedsiębiorców i ochrony własności intelektualnej, stąd w bliskiej przyszłości raczej nie jest możliwe osiągnięcie trwałej przewagi konkurencyjnej, która będzie oparta na innowacjach.

Pomimo istnienia potrzeby wsparcia finansowego internacjonalizacji i innowacji ukraińskich przedsiębiorstw – o czym głośno się mówi na wielu konferencjach organizowanych przez ośrodki badawcze i naukowe na Ukrainie – to wsparcie jest niewielkie i dotyczy raczej dużych przedsiębiorstw o charakterze państwowym. Innowacyjność przedsiębiorstw jest nie tylko podstawą ich konkurencyjności w kraju – jest także czynnikiem determinującym ich internacjonalizację. Potrzebna jest więc spójna i klarowna polityka państwa dla wsparcia obu procesów. Rozważenia natomiast wymaga pytanie, czy ma to być wsparcie dla zakupu istniejących już na świecie innowacji, czy wypracowanie własnych w ramach kraju. To ostatnie wydaje się słuszne, bowiem czyni kraj unikalnym na każdym rynku.

12 Państwowy Urząd Statystyczny Ukrainy, (2000–2019), [w:] *Витрати на інновації промислових підприємств за напрямками інноваційної діяльності*, [http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2020/ni/vut\\_ippni/vut\\_ippni\\_u.htm](http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2020/ni/vut_ippni/vut_ippni_u.htm) [dostęp 22.06.2021].

## Bibliografia

- Borshchevskiy V., Krupin V., Maksymenko A., *Rozwój i innowacje w sektorze rolno-spożywczym Ukrainy w świetle procesów transformacyjnych* [Development and innovations in the agri-food sector of Ukraine in the light of transformation processes], PAN 2016, s. 61–70.
- Gierszewska G., Romanowska M., *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, wyd. 7 zmienione, PWE, Warszawa 2017, s. 22–27.
- Glinkowska B., *Internacjonalizacja polskich i ukraińskich przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2018.
- Glinkowska B., Czebotarov V., *Малый и средний бизнес Польши и Украины: проблемы классификации и исходные институциональные основы трансформации*, [w:] B. Glinkowska (red.), *Internacjonalizacja przedsiębiorstw. Uwarunkowania, procesy, wyniki badań*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2016, s. 153–164.
- Gorynia M., *Strategie zagranicznej ekspansji przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2014.
- Johanson J., Vahlne J.-E., *The Internalization Process of the Firm – A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments*, “Journal of Management Studies” 1977, vol. 8, no 1.
- Lyashenko V., Tolmachova A., Kvilinskyi O., *Państwowa polityka rozwoju przedsiębiorczości w kontekście stabilności społecznoekonomicznej (na przykładzie Ukrainy)*, [w:] *Państwowa polityka rozwoju przedsiębiorczości*, „Zeszyty Naukowe Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego w Zielonej Górze” 2016, s. 155–164.
- Państwowy Urząd Statystyczny Ukrainy, (2000–2019), [w:] *Витрати на інновації промислових підприємств за напрямками інноваційної діяльності*, [http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2020/ni/vut\\_ippni/vut\\_ippni\\_u.htm](http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2020/ni/vut_ippni/vut_ippni_u.htm) [dostęp 22.06.2021].
- Państwowy Urząd Statystyczny Ukrainy, *Впровадження інновацій на промислових підприємствах (2000–2019)*, [http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2020/ni/dj\\_fin\\_igpp/dj\\_fin\\_idpp\\_u.htm](http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2020/ni/dj_fin_igpp/dj_fin_idpp_u.htm) [dostęp 22.06.2021].
- Państwowy Urząd Statystyczny Ukrainy, *Джерела фінансування інноваційної діяльності промислових підприємств (2000–2019)*, [http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2020/ni/dj\\_fin\\_igpp/dj\\_fin\\_idpp\\_u.htm](http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2020/ni/dj_fin_igpp/dj_fin_idpp_u.htm) [dostęp 22.06.2021].
- Państwowy Urząd Statystyczny Ukrainy, *Наукова та іноваційна*, <http://www.ukrstat.gov.ua/> [dostęp 22.06.2021].
- Ukraina. Przewodnik dla przedsiębiorców*, wyd. 5 rozszerzone z suplementem, publikacja współfinansowana ze środków Komisji Europejskiej, PARP, Warszawa 2005, s. 27–31.
- Welch L. S., Luostarinen R. K., *Internationalization: Evolution of a Concept*, “Journal of General Management” 1988, vol. 14, issue 2.
- <http://zik.ua/rubric/economics> [dostęp 25.12.2019].
- <https://ukraine.trade.gov.pl/pl/ukraina/gospodarka/178302,ocena-rozwoju-gospodarczego-ukrainy-w-latach-2016-2017-.html> [dostęp 25.12.2019].