

# СТРАТЕГІЯ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ: КОРПОРАТИВНИЙ КОМПОНЕНТ

©2025 ЄМЕЦЬ В. В.

УДК 338.2(477)  
JEL: H54; L52; L32; O25; O38

## Ємець В. В. Стратегія повоєнного відновлення економіки України: корпоративний компонент

Стаття пропонує рамку повоєнної модернізації промисловості України, що спирається на стимулюючу, але селективну державну політику з чіткими критеріями відбору проєктів: підтримка експорту високої доданої вартості, імпортозаміщення, оптимізація логістики та регіональні пріоритети, розвиток промислової інфраструктури (енергетика, авто- та залізничні перевезення, порти, зв'язок). Підкреслюється роль якості трудових ресурсів, партнерств бізнесу з університетами і НДІ та здатності залучати й творчо освоювати іноземні технології. Окреслено інструменти активної промполітики: участь держави в НДДКР, полегшення доступу до патентів, податково-фінансові стимули для нових виробництв, адекватна політика щодо ПП, розвиток професійних навичок і транспортної доступності. На тлі цілей ЄС («Європа-2030»: зайнятість  $\geq 78\%$  та інвестиції в R&D до 3% ВВП) робиться висновок про необхідність інтегральної політики, що поєднує науково-технологічні, екологічні та регіональні компоненти. Український досвід попередніх галузевих ініціатив оцінено критично: експеримент у горно-металургійний комплекс (1999–2000), програма стимулювання автопрому (1997–2007) та держпрограми в літакобудуванні не забезпечили стійкої модернізації через домінування фіскальних пільг і протекціонізму над структурними змінами, недостатнє фінансування та зовнішню кон'юнктуру. Визначено цілі відбудови: приріст ВВП 6–9% і промвиробництва 8–10% щороку протягом щонайменше 10 років, підвищення частки переробної промисловості до  $\geq 30\%$ , інтеграція у глобальні ланцюги вартості, створення  $\approx 2$  млн робочих місць. Необхідні передумови: верховенство права, судова реформа, дерегуляція інвестпроцедур, реальна антикорупція, конкуренція, макростабільність, а також термінове відновлення критичної інфраструктури. У корпоративному блоці пропонується завершити корпоратизацію великих і частини середніх державних підприємств (ДП) у публічні АТ із незалежними наглядовими радами, KPI-орієнтованим, деполітизованим менеджментом і розширеним розкриттям інформації; приватизувати більшість малих і середніх ДП, залишаючи винятки для наукових установ із перепрофілюванням у сертифікаційні центри (зокрема, через державно-приватне партнерство). Така комбінація інвестиційних стимулів та інституційних реформ має забезпечити стійке промислове відновлення та підвищення конкурентоспроможності.

**Ключові слова:** економічне відновлення, стратегування, виробничий потенціал, прями іноземні інвестиції, корпоративне управління.

**Бібл.:** 9.

**Ємець Вадим Вікторович** – кандидат економічних наук, докторант кафедри економічної теорії та конкурентної політики, Державний торговельно-економічний університет (вул. Київ, 19, Київ, 02156, Україна)

**E-mail:** 888steam@gmail.com

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-8747-2961>

UDC 338.2(477)  
JEL: H54; L52; L32; O25; O38

## Yemets V. V. Strategy for Post-War Economic Recovery of Ukraine: The Corporate Component

The article proposes a framework for the post-war modernization of Ukraine's industry, relying on a stimulating yet selective State policy with clear project selection criteria: support for high value-added exports, import substitution, logistics optimization and regional priorities, development of industrial infrastructure (energy, road and rail transport, ports, communications). The author emphasizes the importance of workforce quality, business partnerships with universities and research institutes, and the ability to attract and creatively implement foreign technologies. The tools of active industrial policy are outlined as follows: State participation in R&D, easier access to patents, tax and financial incentives for new production, an adequate FDI policy, and the development of professional skills and transport accessibility. In the context of EU goals («Europe 2030»: employment  $\geq 78\%$  and R&D investment up to 3% of GDP), it is concluded that an integrated policy is needed, combining scientific-technological, environmental, and regional components. The Ukrainian experience of previous sectoral initiatives is critically assessed: the experiment in the mining and metallurgical complex (1999–2000), the program to stimulate the automotive industry (1997–2007), and government programs in aircraft manufacturing did not ensure sustainable modernization due to the dominance of fiscal incentives and protectionism over structural changes, insufficient funding, and external economic conditions. Reconstruction goals are defined as follows: GDP growth of 6–9% and industrial production growth of 8–10% per year for at least 10 years, increasing the share of manufacturing to  $\geq 30\%$ , integration into global value chains, and the creation of approximately 2 million jobs. Necessary prerequisites include the rule of law, judicial reform, deregulation of investment procedures, genuine anti-corruption measures, competition, macroeconomic stability, as well as the urgent restoration of critical infrastructure. In the corporate sector, it is proposed to complete the corporatization of large and some medium-sized State-owned enterprises (SOEs) into public joint-stock companies with independent supervisory boards, KPI-oriented and depoliticized management, and enhanced information disclosure; to privatize most small and medium-sized SOEs, leaving exceptions for research institutions to be repurposed as certification centers (particularly through public-private partnerships). This combination of investment incentives and institutional reforms should ensure sustainable industrial recovery and increased competitiveness.

**Keywords:** economic recovery, strategic planning, production capacity, foreign direct investment, corporate governance.

**Bibl.:** 9.

**Yemets Vadym V.** – Candidate of Sciences (Economics), Candidate on Doctor Degree of the Department of Economic Theory and Competition Policy, State University of Trade and Economics (19 Kioto Str., Kyiv, 02156, Ukraine)

**E-mail:** 888steam@gmail.com

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-8747-2961>

**М**ета статті – запропонувати рамку промислової політики повоєнного відновлення з акцентом на корпоративний компонент: завершення корпоратизації та підвищення якості корпоративного управління державних активів, запровадження КРІ-орієнтованого та деполітизованого менеджменту, а також приватизацію більшості малих і середніх державних підприємств.

Завдання дослідження полягають у: 1) критичній оцінці попередніх галузевих програм; 2) визначенні інституційних передумов відбудови; 3) формуванні набору інструментів, здатних забезпечити стале зростання, інтеграцію у глобальні ланцюги вартості та створення високопродуктивних робочих місць.

У даний час конкурентоспроможність промисловості країни в усье більшій мірі залежить від таких факторів, як якість трудових ресурсів, міцність зв'язків між бізнесом, вищими навчальними закладами та науково-дослідними інститутами, здатність залучати та творчо освоювати іноземні технології [8].

У світовій практиці активна промислова політика – це не набір розрізнених ініціатив, а цілісна архітектура інструментів, що охоплює весь інноваційно-виробничий цикл – від ідеї в лабораторії до серійного випуску та виходу на експортні ринки. Її ключовим елементом виступає участь державного сектора в НДДКР: співфінансування фундаментальних і прикладних досліджень, створення спільних лабораторій з університетами та бізнесом, грантові конкурси для стартапів і консорціумів, а також державні замовлення на критичні технології. Важливим доповненням є полегшення доступу до патентів і результатів інтелектуальної діяльності – через відкриті патентні бібліотеки, пільгові ліцензії для МСП, прискорені процедури експертизи та підтримку в міжнародному патентуванні.

Податкова та фінансова підтримка нової виробничої діяльності включає інвестиційні податкові кредити, прискорену амортизацію, гранти на модернізацію, дешеві довгі кредити від держбанків розвитку, гарантійні інструменти та страхування комерційних і політичних ризиків. Держава також відіграє роль «агрегатора знань»: системно поширює ринкову та технологічну інформацію – через технопарки, агентства з підтримки експорту, національні платформи кластерної взаємодії – з аналітикою попиту, стандартів, ланцюгів постачання. Адекватна політика залучення ПІІ передбачає прозорі правила входу, недискримінаційний доступ до інфраструктури, локалізаційні стимули, захист прав інвесторів і механізми трансферу технологій у місцеві ланцюги вартості.

Вирішальний вплив мають інвестиції в людський капітал: сучасна професійна освіта, дуальні програми з бізнесом, перекваліфікація під нові технології, підтримка STEM і управлінських компетенцій. Не менш суттєвими є просторові фактори – розвиток транспортної доступності регіонів (швидкісні коридори, інтермодальні вузли, логістичні центри), цифрова інфраструктура та стимулювання міжрегіональної кооперації через кластери та мережі постачальників. Сукупна дія цих інструментів знижує ризики, пришвидшує масштабування інновацій, підвищує продуктивність і конкурентоспроможність, створюючи стійку основу для довгострокового промислового зростання.

**В**основі промислової політики країн Євросоюзу лежить чітко сформульована амбіція: зробити економіку ЄС найбільш конкурентоспроможною та динамічною у світі, здатною витримувати глобальну конкуренцію, швидко адаптуватися до технологічних змін і водночас забезпечувати високу соціальну згуртованість. У межах стратегії «Європа 2030» серед головних завдань визначено досягнення рівня зайнятості економічно активного населення щонайменше 78% і збільшення інвестицій у наукові дослідження та інновації до 3% ВВП. Ці кількісні орієнтири не є самоціллю – вони мають запустити «позитивний цикл» підвищення продуктивності, технологічного оновлення промисловості та зростання добробуту, що в підсумку гарантує стійкий розвиток і стратегічну автономію Європейського Союзу. Паралельно ЄС приділяє пріоритетну увагу трансформаціям «зеленої» та цифрової економіки, енергонезалежності, скороченню вуглецевого сліду та підвищенню ресурсоефективності виробництва.

Для досягнення цих цілей Євросоюз використовує широкий набір інструментів промислової політики. На рівні фінансування це програми підтримки НДДКР і інновацій (зокрема, у форматі великих міжкраїнових консорціумів), доступ до довгострокового капіталу та гарантій через європейські фінансові інституції, а також стимулюючі податкові режими на рівні держав-членів. Інституційно важливим є поглиблення єдиного ринку: усунення бар'єрів для руху товарів, послуг, капіталу та даних, гармонізація стандартів і регуляцій, створення єдиних правил гри для компаній різних масштабів. Також розвиваються стратегічні ініціативи промислових альянсів і кластерів у критичних технологіях – від нових матеріалів і мікроелектроніки до водню, відновлюваної енергетики, біотехнологій і цифрової інфраструктури.

Окремий акцент робиться на модернізації ланцюгів постачання та зменшенні стратегічних

залежностей, розвитку людського капіталу (перекваліфікація, STEM-компетенції, дуальна освіта), підтримці МСП у доступі до ринків, стандартів і патентів. В екологічному вимірі політика спрямована на прискорення декарбонізації промисловості, енергоефективності та циркулярної економіки, що підвищує конкурентоспроможність і знижує ризики для бізнесу в довгій перспективі.

**М**еханізм реалізації цих завдань передбачає поєднання загальноєвропейських рамок і національних стратегій: країни ЄС адаптують інструменти під власну структуру економіки, але рухаються в узгодженому напрямі – до 78% зайнятості та 3% ВВП на R&D. Регулярний моніторинг, індикатори результативності, порівняльний аналіз і обмін кращими практиками дозволяють коригувати політику в реальному часі. Очікуваний результат – промислова база, що швидко масштабує інновації, випереджає у впровадженні ключових технологій, забезпечує високі стандарти праці й екології та утримує конкурентні позиції на глобальних ринках. Таким чином, «Європа 2030» поєднує кількісні цілі, інвестиції в знання та інклюзивну ринкову архітектуру, перетворюючи промислову політику на драйвер довгострокової конкурентоспроможності та економічної стійкості Євросоюзу. Європейський досвід свідчить, що промислова політика повинна носити інтегральний характер, тобто поєднуватися з іншими напрямками економічної та соціальної політики, включно з регіональною, набувати науково-технічну, технологічну та екологічну складові. Це є умовою досягнення високого рівня розвитку людського капіталу, ключового елементу конкурентоспроможності країни в наш час.

Інноваційна модель промислової політики враховує і зростаючу значимість капіталовкладень у нематеріальні активи: дизайн, розробку брендів і НДДКР, інтелектуальний капітал, сприяючи створенню сучасних робочих місць всередині країни, підтримці її науково-технічного потенціалу, забезпечення економіки високоосвіченими та кваліфікованими кадрами, збільшенню внутрішнього попиту [1].

В Україні практично завжди була відсутня цілісна та скоординована політика з модернізації промисловості. Розроблялися окремі галузеві програми, в яких не враховувався вплив на економіку в цілому. Програми передбачали надання податкових пільг і субсидій, держзамовлення на продукцію часто мали протекціоністський характер (обмеження доступу до ринку іноземних конкурентів), але були малоефективними. Серед найбільш відомих програм:

- ✦ **Гірничо-металургійний комплекс.** Експеримент у ГМК 1999–2000 рр. – надання

податкових пільг підприємствам галузі [2]. До позитивних результатів відносять зникнення дефіциту обігових коштів на підприємствах – учасниках експерименту, зменшення заборгованості по заробітній платні (в 1,9 разу), зростання виробництва на 54% та прибутків на 57%, зростання зайнятості на 12 тис. ос., відновлення податкових платежів [2]. Проте покращення результатів діяльності спричинене, в першу чергу, зростанням зовнішнього попиту на сталь з боку Китаю, а не з податковими пільгами. Головної мети експерименту – підвищення конкурентоздатності металургійних підприємств шляхом їх модернізації з метою зниження енергоємності та оновлення асортименту продукції – досягнуто не було.

- ✦ **Виробництво автомобілів.** Програма стимулювання виробництва автомобілів в Україні 1997–2007 рр. [5], що передбачала збереження високого ввізного мита на легкові авто, надання податкових пільг на імпорту комплектуючих для збирання автомобілів. У результаті реалізації програми в Україні не з'явився конкурентоспроможний автопром, оскільки на існуючих підприємствах галузі так і не було досягнуто заявленого в програмі рівня локалізації виробництва – 70%.

- ✦ **Літакобудування.** Результати виконання державних комплексних програм розвитку авіаційної промисловості України також були незадовільними через збереження низьких обсягів виробництва в галузі та недостатнє бюджетне фінансування заходів програм [4]. Україні так і не вдалося знайти надійних партнерів для серійного виробництва середньомігстрального вантажного літака АН-70.

**П**олітика з комплексної модернізації промисловості повинна врахувати негативний попередній досвід, особливості поточного стану української промисловості, її ресурсні можливості та обмеження. Через це Україна не може просто скопіювати європейський досвід промислової політики. Нижче наведені фактори, що повинні визначати політику модернізації національної промисловості [4].

Поточний стан промисловості характеризується такими рисами: значна зношеність основних фондів, деіндустріалізація економіки; деградація виробництва в напрямку збільшення частки випуску продукції нижчих технологічних укладів; відірваність вітчизняної промисловості від потреб внутрішнього ринку; експорт сировини, що є дже-

релом високої природної ренти; низький рівень інноваційної діяльності; фокусування капітальних інвестицій у промисловості переважно на потребах ОПК [7].

Для подолання критичного відставання економіки України від сусідніх країн необхідні не поодинокі сплески ділової активності, а стабільні та передбачувані темпи приросту ВВП на рівні 6–9% щороку. Паралельно промислове виробництво має додавати не менше 8–10% на рік упродовж щонайменше десяти повоєнних років. Лише така тривала «серія» високих темпів здатна компенсувати втрати воєнного часу, зменшити структурний розрив із регіональними лідерами та закласти підвалини для стійкого підвищення доходів населення. Водночас досягти таких показників у межах існуючої структури матеріального виробництва, за нинішнього технічного стану основних фондів і в умовах зношеної, фрагментованої інфраструктури – об'єктивно неможливо. Діючі виробничі ланцюги надто енергоємні, технологічно відсталі, з низькою доданою вартістю, а транспортно-логістичні «вузькі місця» обмежують експортний потенціал. Це означає, що просте «розкручування» наявних потужностей не забезпечить ні потрібної продуктивності, ні конкурентоспроможності.

Звідси випливає необхідність паралельного та невідкладного запуску трьох взаємопов'язаних процесів: по-перше, прискореного економічного зростання через розблокування приватних інвестицій і зниження ризиків; по-друге, глибокої структурної перебудови економіки – зі зміщенням акценту від сировинних і низькотехнологічних сегментів до переробки, інжинірингу, ІКТ, «зеленої» енергетики, військово-промислового комплексу подвійного призначення, харчової та фармацевтичної промисловості; по-третє, масштабної модернізації основних виробничих фондів, інфраструктури та людського капіталу. Для реалізації цих цілей потрібні синхронні кроки: реформа ринку капіталу й інструменти страхування воєнно-політичних ризиків, прозора приватизація та корпоратизація держпідприємств, індустріальні парки та кластери зі спрощеними регуляторними режимами, швидка лібералізація логістики та митних процедур, а також таргетовані податкові стимули на інвестиції в технологічне оновлення та R&D. Критично важливо розвинути експортну інфраструктуру – від залізничних і портових потужностей до прикордонної інфраструктури та цифрових «єдиних вікон» – щоб зменшити транзакційні витрати та підвищити надійність ланцюгів постачання. Не менш значущим є оновлення енергетичної системи: підвищення гнучкості генерації,

масштабування відновлюваних джерел і мережевої модернізації, енергоефективні програми для бізнесу та громад, що знижуватимуть собівартість продукції та послуг.

Тому модернізація промисловості в контексті даної статті – це не одноразова кампанія, а цілісна система інструментів промислової політики, спрямована на формування в Україні промислового сектора, здатного конкурувати в умовах відкритої економіки. Йдеться про перехід від сировинної моделі до економіки переробки, у якій частка обробної промисловості становить щонайменше 30% ВВП, а виробничі ланцюги інтегровані в міжнародні мережі створення доданої вартості. Такий сектор повинен стабільно забезпечувати внутрішній ринок широким і доступним асортиментом споживчих товарів, зменшуючи імпортозалежність, і водночас формувати потужний експорт переробленої продукції. Не менш важливим орієнтиром є зайнятість: модернізована промисловість має створити та утримувати щонайменше 2 млн робочих місць – від висококваліфікованих інженерних та IT-спеціальностей до сучасних робітничих професій.

Станом на середину 2025 року ситуація в економіці України залишається критичною. «Без адекватних дій з боку влади, впровадження відповідних інструментів економічної політики значний потенціал повоєнного відродження може бути нівельованим» [1]. Тому необхідними базовими передумовами структурної перебудови та подальшого ефективного функціонування національної економіки в повоєнний період є: ефективний захист прав власності, судова реформа; дерегуляція, особливо в процесах, пов'язаних із залученням інвестицій (дозволи на будівництво та початок виробництва, доступ до інфраструктури); реальна боротьба з корупцією; обмеження монопольних впливів, установлення рівних правил гри; макроекономічна стабільність, зокрема збалансований бюджет, помірні інфляція (до 10%).

Окрім зазначених вище загальних умов модернізації економіки, для промисловості вкрай важливим є стан інфраструктури, зокрема:

- ✦ відновлення та доступність енергопостачання (перш за все, електроенергії);
- ✦ відновлення автошляхів та залізничного сполучення (рівень зносу тягового та вагонного парку сягає 98%);
- ✦ відновлення портових потужностей і забезпечення прийнятної вартості послуг портів.

Промислове відновлення в повоєнний період потребуватиме не лише масштабних капітальних інвестицій для технологічної модернізації виробництв, оновлення основних фондів та інфраструк-

тури, а й системного розв'язання проблем корпоративного управління державних підприємств. Йдеться про професіоналізацію наглядових рад, реальну незалежність і відповідальність менеджменту, запровадження прозорих КРІ, регулярний аудит і публічну звітність, сучасні комплаєнс- та антикорупційні процедури, а також цифровізацію фінансово-господарських процесів і державних закупівель.

У загальному випадку, у мирний час, головною метою управління державними підприємствами є забезпечення їх довгострокової прибутковості, а у випадку з акціонерними товариствами, акції яких торгуються на біржі, – максимізація їх ринкової вартості.

Інструментарій управління державними підприємствами (річний фінансовий план і контракт з директором), який використовується в Україні, далеко не завжди сприяє ефективному управлінню таких активів. «Відсутність затвердженого фінансового плану є чинником, що унеможливає процес здійснення капітальних інвестицій у поточному році, навіть за підписаними раніше контрактами з підрядниками» [9].

Крім того, фінансовий план є інструментом управління річним прибутком. Він не містить у явному вигляді опису стратегії розвитку компанії та інших ключових показників ефективності (КПЕ), окрім фінансових – планових обсягів доходу та прибутку. Річне фінансове планування, як правило, відбувається від досягнутого в минулому періоді рівня без урахування нових ринкових умов і можливостей. Законодавча вимога перерахування до державного бюджету фіксованої частки прибутку позбавляє державне підприємство фінансових ресурсів в часи, коли можна здійснити ефективні інвестиції. Що є прийнятним для військового періоду та зайвим для періоду економічної відбудови.

Система мотивації директора державного підприємства прив'язана лише до виконання річного плану за прибутковістю і не має інших КПЕ (маркетингових, виробничих тощо), досягнення яких визначає довгострокову конкурентоздатність.

Ефективне використання інструментів стратегічного управління унеможливлено відсутністю в державних підприємств спостережної ради (ради директорів), до складу яких входили б галузеві професіонали з відповідною системою мотивації, і які б здійснювали контроль за діяльністю підприємства в інтересах держави. Також складно сформувати систему мотивації для топ-менеджменту, не маючи ринкової оцінки поточної вартості підприємства. Чинне законодавство не передбачає існування спостережних рад у державних підприємствах. З іншого боку, в малих і середніх державних

підприємствах утримання спостережних рад може бути фінансово недоцільним.

Додаткові перешкоди для успішної діяльності державних підприємств – обмежений доступ до позикового фінансування та необхідність дотримання тривалих тендерних процедур у закупівлях.

Зазначені системні вади управління призводять до гіршого фінансового стану більшості державних підприємств порівняно з їх конкурентами, що належать приватним власникам.

Стратегічним вирішенням вказаних проблем є:

1. Корпоратизація з перетворенням на публічні акціонерні товариства великих і частини середніх підприємств з можливістю їх подальшої приватизації та/або створення конкурентоздатних галузевих консолідованих компаній.

2. Приватизація переважної більшості малих і середніх державних підприємств.

### КОРПОРАТИЗАЦІЯ ВЕЛИКИХ І ЧАСТИНИ СЕРЕДНІХ ПІДПРИЄМСТВ

Метою перетворення державних підприємств на публічні акціонерні товариства (корпорації) є підвищення ефективності використання належних державі активів шляхом застосування сучасних інструментів корпоративного управління та спрощення доступу до ринку капіталу. Корпоратизацію пройшла вже досить велика кількість підприємств, але до цих пір на балансі Фонду державного майна України, інших центральних органів виконавчої влади знаходяться сотні підприємств, які потребують зазначених перетворень. Причиною цього є те, що корпоратизація державного підприємства є досить тривалою (близько одного року) та трудомісткою процедурою, яка вимагає отримання значної кількості рішень, дозволів та погоджень, переоформлення ліцензій, прав на нерухоме майно та земельні ділянки. Однак додаткові витрати варті очікуваних результатів за умови дотримання таких принципів.

- 1) *Запровадження стимулів для ефективного управління державною акціонерною компанією (ДАК).* Цей елемент в основному стосується стимулів менеджменту ДАК – йдеться про те, що членам правління необхідно виплачувати таку саму винагороду, яку би вони отримували в порівнюваній приватній компанії (цей елемент у частині зарплатні вже реалізований). Це означає, що така винагорода повинна бути на рівні, достатньому для того, щоби залучити, утримати та мотивувати працювати в ДАК людей із професійними якостями, необхідними для управління ДАК. Окрім того, *винагорода менеджменту повинна бути прив'язана до результатів діяльності компанії.* При цьому варто зробити кілька застережень.

*По-перше*, показники результатів діяльності у ДАК вочевидь будуть іншими, ніж у приватній компанії, акції якої, наприклад, торгуються на фондовій біржі. Скажімо, винагороду менеджменту не можна прив'язати до ціни акцій. Не можна й видати частину винагороди акціями. Проте показники можна прив'язати до вимірюваних фінансових чи нефінансових стратегічних цілей підприємства (КПЕ) – наприклад, отримання певного рівня доходів, досягнення бажаної частки ринку чи певного рівня розвитку виробництва.

*По-друге*, як показали чисельні фінансові невідачі корпорацій у всьому світі, КПЕ є уразливими до формального ставлення та звичайної маніпуляції. Тому стратегічні цілі підприємства повинні бути чітко визначені, добре контролюватися, а також вчасно переглядатися тоді, коли суттєво змінюються обставини роботи підприємства. Окрім того, КПЕ слід використовувати як орієнтири, але не як цілі самі по собі, у тому числі для визначення винагороди менеджменту.

*Зрештою*, менеджмент володіє найкращими знаннями та інформацією для того, щоби пропонувати стратегію підприємства. На практиці якраз менеджмент і буде пропонувати стратегію (у т. ч. КПЕ та їхню прив'язку до винагороди) перед початком фінансового року. Запропоновану стратегію оцінює спостережна рада, яка матиме виняткове право її затвердити, змінити або відхилити. Наприкінці кварталу/року правління звітує спостережній раді, а спостережна рада оцінює роботу правління з огляду на початкові прогнози та, можливо, зміни в обставинах бізнесу/діяльності підприємства, а також приймає рішення щодо винагороди/покарання менеджменту. (У випадку дуже поганих результатів діяльності правління буде звільнено.)

2) *Деполітизація процесу прийняття рішень у підприємстві*. Ізоляція підприємства від політичного впливу вимагає явного утримання уряду та урядових установ від будь-якого втручання в роботу ДАК, яке би виходило за межі розумних і прозорих інтересів держави як акціонера та представника громадян України.

Умовою прийняття деполітизованих корпоративних рішень є наявність незалежних органів для, головним чином, сильної та незалежної спостережної ради. Зокрема, більшість спостережної ради має становити незалежні директори, а посади голови спостережної ради та голови правління не повинна займати одна й та сама особа. З огляду на спостережну функцію ради винагорода її членів не має прив'язуватися до показників діяльності ДАК. Прийняття рішень спостережною радою слід посилити та зробити незалежним через спеціалізо-

вані комітети ради (зокрема, комітет із призначень і винагород, комітет з аудиту та комітет з етики). Бажано, щоби такі комітети повністю складалися із незалежних директорів. Нарешті, сама спостережна рада повинна регулярно (наприклад, раз на рік) проходити формальну зовнішню оцінку незалежною агенцією.

3) *Ефективний нагляд громадськості за ДАК*. Державна акціонерна компанія є підзвітною народові України – її кінцевому власникові, а не урядовій установі, перед якою підприємство звітує безпосередньо. Для того, щоби полегшити аналітикам, ЗМІ та громадськості контроль за діяльністю правління та спостережної ради ДАК (або взагалі зробити його можливим), необхідно запровадити розширене розкриття інформації та виняткову прозорість. Як свідчить міжнародний досвід, контроль з боку громадськості та тиск з боку ЗМІ можуть дати дуже потужний вплив навіть у приватних підприємствах.

Перш за все, це передбачає чітке визначення стратегії ДАК та її цілей (у т. ч. розділення соціальних і комерційних завдань). Це також передбачає розкриття в доступній формі: фінансових результатів та результатів їх незалежної аудиторської перевірки (через річні звіти та регулярні проміжні звіти, а також конференції для ЗМІ та громадськості); політики щодо корпоративного управління та стану виконання цієї політики; винагороди, сплаченої зовнішнім аудиторам; винагороди правлінню та членам спостережної ради; інформації щодо угод/транзакцій, у яких присутні конфлікти інтересів, угод із пов'язаними особами та контрактів із закупівель тощо.

З агалом, наведені вище принципи повинні стати основою системи корпоративного управління в українських державних підприємствах. Держава повинна дбати лише про отримання справедливої дохідності на свої інвестиції в ДАК, сприяючи таким чином економічній ефективності та уникаючи зловживань на ринку.

Рішення щодо малих і середніх державних підприємств. Як уже зазначалося, державне управління некорпоративованими середніми та малими підприємствами є неефективним. Корпоратизація цих підприємств фінансово недоцільна. Тому переважну більшість зазначених підприємств пропонується приватизувати.

Винятки можуть стосуватися частини державних галузевих науково-дослідних інститутів та науково-технічних, які в результаті приватизації можуть кардинально змінити сферу діяльності

(наприклад, почати надавати приміщення в оренду, перетворюються на офісний центр, склад, тощо) і втратити кваліфікований персонал і науково-дослідне обладнання. Такі державні установи можна до приватизації перепрофілювати у спеціалізовані сертифікаційні центри надання послуг сертифікації продукції відповідно до стандартів ЄС. Специалізація створюваних сертифікаційних центрів має збігатися із галузевою спеціалізацією науково-дослідного закладу. У разі потреби перепрофілювання можна здійснити на умовах приватно-державного партнерства.

## ВИСНОВКИ

Повоєнне відновлення української економіки неможливе без цілісної, інтегрованої промислової політики, що поєднує стимули для інвестицій і експорту з реформами інститутів та корпоративного управління. Досвід минулих галузевих «експериментів» показав обмеженість пільг і протекціонізму без структурної модернізації та підвищення продуктивності.

Базові передумови структурних перетворень у промисловості – верховенство права та незалежні суди, дерегуляція процесів інвестування, реальна антикорупція, конкуренція та макростабільність. Паралельно потрібні швидкі інвестиції у критичну інфраструктуру (енергетику, транспорт, порти), без яких неможливі ані необхідні в повоєнний період 6–9% зростання ВВП, ані 8–10% щорічного приросту промвиробництва.

У корпоративному аспекті стратегія повоєнного відновлення має дві вісі:

- ✦ закінчення корпоратизації великих і частини середніх держактивів у публічні акціонерні товариства з незалежними наглядовими радами, КРІ-орієнтованим менеджментом, деполітизацією рішень та прозорим розкриттям інформації;
- ✦ приватизація більшості малих і середніх ДП (із винятками для наукових установ, які доцільно перепрофілювати в галузеві сертифікаційні центри, зокрема у форматі ДПП). ■

## БІБЛІОГРАФІЯ

1. Бородіна О. А., Ляшенко В. І. Повоєнне відновлення економіки: світовий досвід та спроба його адаптації для України. *Вісник економічної науки України*. 2022. № 1. С. 121–134. DOI: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2022.1\(42\).121-134](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2022.1(42).121-134)
2. Венгер В. В., Точилін В. О. Особливості взаємодії держави та бізнесу у сфері гірничо-металургійного комплекс України: від підтримки до партнерства. *Економіка і прогнозування*. 2010. № 2. С. 114–128. URL: [https://eip.org.ua/docs/EP\\_10\\_2\\_114.pdf](https://eip.org.ua/docs/EP_10_2_114.pdf)

3. Даниленко А. І., Венгер В. В. Розвиток реального сектору економіки України у повоєнному відновленні. *Фінанси України*. 2022. № 6. С. 7–32. DOI: <https://doi.org/10.33763/finukr2022.06.007>
4. Дерев'ягін М. В., Прушківська Е. В. Державна координація розвитку авіаційної промисловості в ЄС та Україні. *Економічний вісник*. 2023. № 3. С. 21–31. DOI: <https://doi.org/10.33271/ebdut/83.021>
5. Закон України «Про стимулювання виробництва автомобілів в Україні» від 19 вересня 1997 р. № 535/97-ВР. (Закон не діє з 1 січня 2008 р.). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/535/97-vr#Text>
6. Постанова Кабінету Міністрів України «Про перелік підприємств гірничо-металургійного комплексу, які беруть участь у економічному експерименті» від 01 жовтня 1999 р. № 1820. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1820-99-p#Text>
7. Кіндзерський Ю. Повоєнне відновлення промисловості України: виклики та особливості політики. *Економічний аналіз*. 2022. Т. 32. № 2. С. 101–117. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2022.02.101>
8. Носирев О. Структурні перебудови промислової політики повоєнного відновлення економіки. *Механізм регулювання економіки*. 2022. № 3–4. С. 90–97. DOI: <https://doi.org/10.32782/mer.2022.97-98.16>
9. Шемаєв В. В., Толоч П. О. Корпоратизація підприємств транспортно-інфраструктурного комплексу України: досвід та проблеми розвитку. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. 2017. № 4. С. 5–15. DOI: <https://doi.org/10.31375/2226-1915-2017-4-5-15>

## REFERENCES

- Borodina, O. A., & Liashenko, V. I. (2022). Povoienne vidnovlennia ekonomiky: svitovyi dosvid ta sproba yoho adaptatsii dlia Ukrainy [Post-war economic recovery: World experience and an attempt to adapt it for Ukraine]. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy*, 1(42), 121–134. [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2022.1\(42\).121-134](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2022.1(42).121-134)
- Danylenko, A. I., & Venher, V. V. (2022). Rozvytok realnoho sektoru ekonomiky Ukrainy u povoiennomu vidnovlenni. *Finansy Ukrainy*, 6, 7–32. <https://doi.org/10.33763/finukr2022.06.007>
- Dereviahin, M. V., & Prushkivska, E. V. (2023). Derzhavna koordynatsiia rozvytku aviatsiinoi promyslovosti v YeS ta Ukraini. *Ekonomichniy visnyk*, 3, 21–31. <https://doi.org/10.33271/ebdut/83.021>
- Kindzerskyi, Yu. (2022). Povoienne vidnovlennia promyslovosti Ukrainy: vyklyky ta osoblyvosti polityky. *Ekonomichniy analiz*, 32(2), 101–117. <https://doi.org/10.35774/econa2022.02.101>
- Nosyriev, O. (2022). Strukturni perebudovy promyslovoi polityky povoiennoho vidnovlennia ekonomiky. *Mekhanizm rehuliuвання ekonomiky*, 3–4, 90–97. <https://doi.org/10.32782/mer.2022.97-98.16>

- Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy «Pro perelik pidpriemstv hirnycho-metallurhiinoho kompleksu, yaki berut uchast u ekonomichnomu eksperymenty» vid 01 zhovtnia 1999 r. № 1820. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1820-99-p#Text>
- Shemaiev, V. V., & Tolok, P. O. (2017). Korporatyzatsiia pidpriemstv transportno-infrastrukturnoho kompleksu Ukrainy: dosvid ta problemy rozvytku. *Rozvytok metodiv upravlinnia ta hospodariuvannia na transporti*, 4, 5–15. <https://doi.org/10.31375/2226-1915-2017-4-5-15>
- Venher, V. V., & Tochylin, V. O. (2010). Osoblyvosti vzaiemodii derzhavy ta biznesu u sferi hirnycho-metallurhiinoho kompleksu Ukrainy: vid pidtrymky do partnerstva. *Ekonomika i prohnozuvannia*, 2, 114–128. [https://eip.org.ua/docs/EP\\_10\\_2\\_114.pdf](https://eip.org.ua/docs/EP_10_2_114.pdf)
- Zakon Ukrainy «Pro stymuliuvannia vyrobnytstva avtomobiliv v Ukraini» vid 19 veresnia 1997 r. № 535/97-VR. (Zakon ne diie z 1 sichnia 2008 r.). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/535/97-vr#Text>