https://doi.org/10.15407/economyukr.2026.09.025
УДК 330.341.2
JEL: P20, D02, O17

Н.А. СУПРУН, д-р екон. наук, проф.,
головний науковий співробітник відділу економічної історії
ДУ «Інститут економіки та прогнозування НАН України»
вул. Панаса Мирного, 26, 01011, Київ, Україна
e-mail: suprun.nataliia@gmail.com
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-3889-8579

ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІКОЮ В УМОВАХ ІНСТИТУЦІЙНОЇ ІНЕРЦІЇ: ВІД КОМАНДНО-АДМІНІСТРАТИВНОЇ МОДЕЛІ ДО СУЧАСНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ

Досліджено вплив інституційної інерції на розвиток системи державного управління економікою України в умовах тривалих ринкових трансформацій. Розкрито механізми збереження успадкованих від командно-адміністративної системи неформальних інституцій та їх вплив на ефективність державного управління.

***Ключові слова**: державне управління економікою; інституційна інерція; інституційна спадщина; організаційна культура; ринкові трансформації; патрон-клієнтська система; рентоорієнтована поведінка; інституційні реформи.*

Незважаючи на десятиліття економічних реформ, траєкторія розвитку національної економіки, закладена в період ринкової трансформації, і надалі перебуває під значним впливом інституційної спадщини минулого. Інституційні елементи організаційної культури командно-адміністративної системи продовжують відтворюватись у практиках державного, корпоративного і регіонального управління, формуючи специфічний режим інституцій-

Цитування: Супрун, Н. (2026). Державне управління економікою в умовах інституційної інерції: від командно-адміністративної моделі до сучасних трансформацій. *Економіка України. 69.* 09(778). 25—46. https://doi.org/10.15407/economyukr.2026.09.025

© Видавець ВД «Академперіодика» НАН України, 2026. Стаття опублікована на умовах відкритого доступу за ліцензією CC BY-NC-ND license (https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)

ної інерції, що визначає особливості розвитку всієї системи економічних відносин і обмежує організаційний потенціал як окремих компаній, так і національної економіки в цілому. Це актуалізує необхідність дослідження механізмів впливу інституційної спадщини командно-адміністративної системи та інерції притаманних їй інституцій на розвиток сучасних управлінських стратегій, насамперед у сфері державного управління, яке в профілі сучасних економічних досліджень розглядається не просто як адміністративний чинник, а як критична детермінанта формування економічного потенціалу та інвестиційної привабливості країни.

У контексті цього дослідження інституційна інерція розглядається в трьох взаємопов'язаних вимірах: як економічна категорія, що відображає стійкість і відтворюваність формальних і неформальних правил господарської взаємодії; як атрибутивна властивість інституційної структури, що визначає характер інституційних змін в умовах трансформації економічних систем; як ендогенно-екзогенний чинник ефективності управлінської діяльності, що слугує механізмом стабілізації системи в разі кризових зрушень, зокрема через самозбереження інституційних норм, критично важливих в умовах воєнної трансформації. Проблематика розвитку системи державного управління в контексті ринкових трансформацій є предметом широкого міждисциплінарного наукового дискурсу, що охоплює підходи нової інституціональної економіки, економічної історії і теорії організаційних змін.

Концептуальне підґрунтя дослідження теми сформовано представниками інституціональної теорії Д. Нортом (2000), О. Вільямсоном (2001), П. Давідом (David, 1994), Д. Аджемоглу і Дж. Робінсоном (2017), які заклали теоретичну рамку розуміння ролі інституцій як «правил гри» і показали їх здатність до відтворення через механізми залежності від попереднього розвитку (path dependence).

Дослідженню проблем трансформації системи управління в процесі переходу від планової до ринкової економіки в Україні присвячено праці А. Аслунда (Åslund, 2009), Е. Тіффіна (Tiffin, 2006), колективу авторів (Dubrovskiy et al., 2020), у яких показано, що спадкоємність традицій планової економіки і незрілість ринкових інституцій зумовили низьку ефективність ринкових реформ.

Як свідчать дослідження постсоціалістичних перетворень економіки України (Падалка, 2011), істотний відбиток на розвиток ринкових інституцій наклали специфіка трансформаційних процесів. Разом з тим Ґе Сінь, Цзя Чень (Ge Xin, Jia Chen, 2019) зазначають, що ефективність розвитку економічних інституцій залежить не лише від стратегії ринкових реформ, а й від культурного середовища, у якому вони проводяться. Тому автори пропонують переорієнтувати академічний інтерес з аналізу «дихотомічного режиму» ринкової трансформації на глибше дослідження еволюції соціально-економічних інститутів, що формують взаємодію держави і ринку.

Саме в такому контексті розглядають проблему автори колективних монографій за редакцією В. Небрат (2012; 2024), що дозволяє зробити висно-

вок, що державне управління в Україні сформувалося під впливом тривалих історичних трансформацій і специфіки розвитку національної економіки.

У контексті з'ясування особливостей і наслідків інституційних трансформацій у монографії за редакцією А. Гриценка (2018) показано взаємозв'язок розвитку системи державного управління і ефективності економічної діяльності у відтворювальній динаміці економічних систем.

В. Геєць (2025) акцентує на тому, що розуміння особливостей ролі держави в контексті трансформації інституцій і організацій передбачає врахування не лише траєкторії попереднього розвитку національної економіки, а й контексту глобальної нестабільності та еволюційно-інституціональних механізмів узгодження економічних і політичних змін.

Своєю чергою, П. Калита (2025) пропонує розглядати сучасний стан управлінської культури в Україні з позицій глобальної менеджерської революції, пов'язаної з розширенням функцій стратегічного управління і відповідною зміною організаційної культури.

Попри значний обсяг наукових напрацювань, проблематика впливу інституційних трансформацій в Україні потребує подальшого поглиблення, зокрема в частині виявлення довгострокового впливу інституційної спадщини та інерції інституцій командної економіки в контексті їх впливу на розвиток організаційної культури державного управління.

Отже, **мета статті** — теоретично осмислити роль інституційної інерції як системоутворюючого чинника, що визначає характер і траєкторію розвитку організаційної культури й моделей державного управління економікою та ключових патернів економічної взаємодії держави і приватних агентів. Особлива увага приділяється виявленню механізмів відтворення неформальних інституційних норм, успадкованих від планово-директивної економіки, які виступають обмеженням ефективності управлінських стратегій. На відміну від наукових публікацій 1990—2000-х років, які фокусувалися на дослідженні впливу економічної спадщини на етапі перехідної економіки (Åslund, 2009; Tiffin, 2006), ми зосередимося на виявленні механізмів тривалого «соціалістичного імпринтингу» (Szalavetz, 2025) у контексті його довгострокового впливу на ефективність розвитку національної економіки в умовах сучасних трансформаційних процесів і викликів воєнного часу.

Методи дослідження. Для досягнення заявленої мети використано міждисциплінарний підхід, який поєднує інструментарій інституціональної економіки (зокрема, інституційно-еволюційний аналіз), економічної історії (історико-логічний підхід) і теорії організацій, що в сукупності уможливили системне пояснення способів відтворення інституцій як формальних і неформальних норм і правил та їх взаємодії у процесі ринкових трансформацій. Державне управління економікою розглядається як цілеспрямований вплив держави на економічні процеси і діяльність суб'єктів господарювання через систему інституцій, методів та інструментів з метою забезпечення стабільного розвитку, ефективності й суспільного добробуту. Для дослідження впливу інституцій на ефективність системи державного управління прове-

дено порівняння міжнародних індексів (Corruption Perceptions Index, Bertelsmann Transformation Index, Worldwide Governance Indicators, Global Competitiveness Index), що охоплюють різні показники інституційного розвитку.

Україна пройшла складний і тривалий процес політичної, економічної та соціальної трансформації у ході безпрецедентного для світової історії процесу деконструкції командно-адміністративної системи і масштабної приватизації, що характеризувалися глибоким інституційним конфліктом між новими ринковими механізмами і вкоріненими неформальними правилами економічної взаємодії, успадкованими від планово-директивної системи. Попри форсований характер ринкових реформ, за якого формальні механізми управління запроваджувалися відносно динамічно через прийняття нових правових і регуляторних норм, розвиток непідвладних миттєвим змінам неформальних інституцій (традицій, усталених норм і практик поведінки), як і передбачав Т. Веблен (Veblen, 1899), відзначився високою інституційною інерцією. Як наслідок, в умовах формально зміненого інституційного середовища тривалий час продовжують відтворюватись успадковані від планово-директивної системи неформальні правила, процедури, організаційні та поведінкові патерни, що справляють істотний вплив на траєкторію і характер розвитку національної економіки.

Ефект залежності від попереднього розвитку (path dependence) був посилений тим, що кадрову основу ринкових реформ склала переважно колишня радянська номенклатурна еліта, неготовність якої до проведення реформ визначалася «браком необхідних компетенцій, відсутністю досвіду відповідних трансформацій та системного підходу до формування кадрового корпусу приватизаційних органів на основі професійних критеріїв» (Падалка, 2011, с. 80).

У деяких наукових джерелах можна зустріти твердження, що автократичний режим має більший організаційний потенціал для масштабних економічних трансформацій, у тому числі для впровадження жорсткої політики структурної перебудови, необхідної для лібералізації з одночасним збереженням політичної стабільності. На підтвердження такої позиції дослідники наводять аргумент, що демократична влада часто не мотивована до проведення радикальних економічних реформ, оскільки вони пов'язані із значними негативними соціальними наслідками і відповідною втратою електоральної підтримки (Gerschewski, 2013).

Проте, як показують багаторічні обчислення Індексу трансформації Фонду Бертельсманна (Bertelsmann Transformation Index[1]) за 2026 р.[2], «автократичне правління рідко призводить до ефективнішого управління». Ре-

[1] Це міжнародний порівняльний індекс, який вимірює ефективність систем управління, використовуючи первинні дані, й комплексно аналізує потенціал управління в процесах трансформації. З 2006 р. кожні два роки аналізує та оцінює якість демократії, економічні показники і управління в усьому світі.

[2] Поточний аналіз охоплює період з 1 лютого 2023 р. по 31 січня 2025 р. і включає 137 країн.

зультати порівняння Індексу трансформації BTI за тривалий період ставлять під сумнів поняття ефективності авторитарних держав у проведенні реформ, вказуючи, що «автократії більш схильні до корупції та менш здатні до ефективного, консенсусного формування політики, ніж демократії» [3].

Без урахування контексту і впливу інституційної спадщини неможливо з'ясувати глибинні причини неефективності інституційних трансформацій і повільних темпів становлення ринкових інституцій. Аналіз історичних умов показує, що низька ефективність реформ у більшості постсоціалістичних країн, у тому числі й в Україні, була зумовлена тим, що їх провайдером стала стара управлінська еліта: «після краху комунізму українською політикою (включно з економічною) керували старі еліти — колишні комуністичні лідери та директори радянських державних компаній — так звані «червоні» директори» (Miklos, Kukhta, 2019). Цей кадровий ресурс, який десятиліттями функціонував у межах альтернативної ринкової організаційної культури, виявився інституційно та ідейно непідготовленим до оперативного опанування нових економічних категорій і впровадження ринкових моделей управління на правовій основі. Вихована на ідейних та організаційних засадах стратегії «побудови комунізму» управлінські кадри в ролі реформаторів замість розбудови фундаменту ринкової системи продовжували відтворювати старі командно-адміністративні стратегії і методи управління, заклавши «ефект колії», що підтримувала попередню траєкторію розвитку успадкованих інституцій. При цьому інституційним обмеженням ефективності реформ стало те, що останні десятиліття керівної діяльності партійних лідерів і колишніх керівників підприємств проходили в умовах загальної стагнації економічної системи, яка зрештою зазнала краху. Як наслідок, недостатній рівень «інституційної спроможності управлінських органів» (Падалка, 2011, с. 80), які відповідали за реалізацію інституційних реформ, зумовив їх *імітаційно-адаптивний характер*, що справило тривалий негативний вплив на ринкову трансформацію і формування національної економіки.

Значну роль у спадкоємності традицій минулого відіграв інший аспект попереднього розвитку, пов'язаний з розміщенням продуктивних сил. Новий політичний істеблішмент формувався переважно з управлінської номенклатури східних промислових регіонів (Донецького, Дніпропетровського, Криворізького), де внаслідок природної алокації ресурсів за підтримки держави ще наприкінці XIX ст. була розбудована потужна індустріальна база. Саме там були сконцентровані найбільш досвідчені управлінські й організаційні ресурси. Відповідно, внаслідок стрімкого розвитку цих регіонів під патронатом держави у місцевих суспільних настроях вкорінилися цінності політичного авторитаризму та економічного патерналізму. Саме такі цінності й були екстрапольовані на рівень державного управління представниками східно-регіональної еліти, які тривалий час очолювали уряд і дотепер продовжують формувати порядок денний у економічній політиці країни.

[3] More Autocracies Worldwide — But Democratic Resistance Is Growing. *BTI*. URL: https://bti-project.org/en/press (дата звернення: 10.04.2026).

Таким чином, ***спадкоємність кадрового забезпечення реформ*** унаслідок обмеженості інституційного потенціалу старої управлінської еліти стала одним з ключових чинників непослідовності й фрагментарності ринкових трансформацій, що в поєднанні з інерційністю управлінських парадигм минулого обмежило потенціал розвитку національної економіки в довгостроковій перспективі.

У своєму дослідженні А. Аслунд, який у період ринкової трансформації був радником українського уряду, наводить такі типові риси системи державного управління в Україні, які, за його висновком, були свідченням тривалого впливу спадщини радянської системи: ухвалення управлінських рішень на основі «телефонного права»; відсутність стандартних процедур, хаос і «анархія» в системі управління; приватне використання державних регуляторних органів для вимагання корумпованими інспекторами особистих економічних вигод (Åslund, 2009, p. 8, 133—134, 142).

Колишня бюрократія фактично «приватизувала» свої адміністративні повноваження, використовуючи тіньові методи і псевдоринкові схеми приватизації («відкати», фіктивні аукціони, заниження вартості підприємств (іноді в десятки разів) і організація штучних банкрутств). За відсутності конкурентного ринку будь-яка приватизаційна процедура ставала потенційно корупційною. При цьому корупція розглядалася державним чиновництвом «не просто як додатковий податок бюрократії на підприємництво, а як форма селекції приватного капіталу» (Падалка, 2011, с. 80). Початковий період реформ відзначився «відсутністю чіткої стратегії розвитку, що дозволяло вузьким елітним групам формувати інституції на свою користь»[4].

Як наслідок, типовою рисою нової управлінської номенклатури стала рентоорієнтована поведінка. Управлінська еліта, фактично успадкувавши адміністративні посади, виявилася «схильною до рентоорієнтованої діяльності», що зумовлено «низьким рівнем масової участі у політичній діяльності, дозволеної в межах колишнього політичного устрою». Водночас істотним обмеженням розвитку ринкових механізмів державного управління економікою став слабкий попередній розвиток інституційної інфраструктури, проявлений, зокрема, у незрілості інституту приватної власності. Як засвідчив порівняльний аналіз реформ у постсоціалістичних країнах, набагато успішніше економічну лібералізацію здійснили країни з уже існуючою інституційною інфраструктурою, яка сприяла швидшому формуванню конкурентного режиму (Chen, Xin, 2019).

В умовах незрілості інституцій ринкового контролю найбільш привабливі економічні активи за рахунок використання адміністративного ресурсу й асиметрії інформації були приватизовані «червоними директорами». Замість упровадження сучасних моделей управління і залучення зовнішніх інвестицій нові-старі управлінці продовжили застосовувати такий «перевi-

[4] Ukraine Country Report 2026. *BTI*. URL: https://bti-project.org/en/reports/country-report/UKR#pos8 (дата звернення: 05.04.2026).

рений часом» механізм, як адміністративний лобізм, націлений на створення вигідних бізнесу «правил гри» для отримання державних контрактів, субсидій, привілейованих умов кредитування, спеціальних дозволів з порушенням тендерних процедур, використанням «відкатів» та інших нелегальних або напівлегальних схем взаємодії бізнесу і уряду.

Така взаємодія бізнесу і державного чиновництва призвела до створення закритої і непрозорої системи управлінського контролю над національною економікою, яку А. Аслунд назвав «бюрократичним капіталізмом». Ця система спирається на «залізний трикутник» влади, ключовими елементами якого стають уряд, система олігархії та парламент (Åslund, 2009, p. 128).

Інституційна слабкість держави і опортунізм політико-управлінських еліт, не забезпечивши формування прозорих і ефективних механізмів контролю за трансформаційними процесами, призвели до концентрації активів у руках вузького кола осіб, формування монопольних позицій ФПГ і олігархізації економіки, що ще більше обмежило спроможність держави як головного суб'єкта управління національною економікою. Олігархія, по суті, перетворила державну бюрократію на свого «приватного агента» (Åslund, 2009, p. 128), який надає пов'язаним з політичними елітами компаніям преференційний доступ до державних контрактів, регуляторних пільг і адміністративних рішень.

Таким чином, сформувалася ***патрон-клієнтська макромодель*** (clientelism) управлінського контролю, у якій політико-економічні еліти контролюють розподіл рент через своїх «агентів» у владі, спотворюють описаний Д. Нортом «природний порядок» ринкової економіки, обмежуючи доступ до ресурсів (limited access order), призводячи до асиметрії ринкових можливостей і формуючи стійкі інституційні бар'єри для входження на ринок через фіктивні тендерні процедури, державні дозволи і преференції. По суті, це стало відтворенням радянської практики надання преференцій представникам правлячої політичної сили. Як наслідок, тривалий час «державна система функціонувала в інтересах «своїх»: політичної та олігархічної еліти, а не в інтересах суспільства» [5].

Розбудова патрон-клієнтських мереж здійснювалася через такі успадковані від командно-адміністративної системи практики, як фаворитизм і кронізм — лобіювання і просування бізнесовими й політичними елітами на ключові державні посади афілійованих чи наближених до бізнес-еліт осіб, які «адмініструють» потрібні бізнесу рішення. Кронізм, по суті, став похідним від радянської культури патронату підприємств з боку політичної влади. У командно-адміністративній системі призначення на керівні посади здійснювалося в межах жорсткої партійно-державної вертикалі, а головною

[5] Балицька М., Виговська В. 10 років реформи держуправління. Чи є результат? *Вокс Україна*. 2026. 22 січ. URL: https://voxukraine.org/10-rokiv-reformy-derzhupravlinnya-chy-ye-rezultat (дата звернення: 05.04.2026).

умовою кар'єрного просування була належність до партійної номенклатури, а не професійні знання чи видатні управлінські навички.

В умовах «бюрократичного капіталізму» таким критерієм стала наближеність до певної політичної сили чи бізнес-групи, що спричинило концентрацію економічної влади і важелів управління у вузьких неформальних мережах. Призначення на посади керівників організацій і компаній часто відбувається не за результатами відкритих конкурсів, а на основі особистих зв'язків.

Поширення фаворитизму спричинило звуження кадрової бази управлінського резерву до мережі особистих неформальних контактів, що обмежує залучення до системи державного управління висококваліфікованих і мотивованих кадрів і призводить до блокування розвитку меритократичної кадрової політики (merit-based policy), ключовими критеріями добору й кар'єрного розвитку персоналу в якій є компетентність, професійні навички, досвід і результативність роботи. На противагу меритократичній кадровій політиці, покликаній формувати інституційно сильні, високопрофесійні стратегії управління, патрон-клієнтська система спирається на персональні зв'язки і неформальні мережі, відтворює політично залежні відносини, що підривають ефективність державного управління й довіру до влади та її рішень (табл. 1).

Таблиця 1. **Порівняння основних рис меритократичної і патрон-клієнтської моделей управління**

Критерії	Меритократична кадрова політика	Патрон-клієнтська система (clientelism / patronage)
Базовий принцип добору кадрів	На основі досвіду, компетентностей і позитивних результатів	На основі особистої лояльності, персональних зв'язків і відданості
Ключовий ресурс	Людський капітал (знання, навички, досвід)	Персональні зв'язки, неформальні мережі
Механізм добору кадрів	Відкриті конкурси, прозорі процедури, стандартизовані критерії	Призначення через неформальні домовленості, рекомендації, політичний вплив
Критерії оцінювання	Ключові показники ефективності (Key Performance Indicators — KPI), такі як продуктивність, досягнення, професійні якості	Лояльність до «патрона», ступінь відданості, неформальна підтримка
Характер інституцій	Формальні, регламентовані, орієнтовані на правила	Неформальні, персоналізовані, орієнтовані на відносини
Мотивація працівників	Орієнтація на професійний розвиток і результат	Орієнтація на підтримку зв'язків і лояльність
Ефективність моделі управління	Зазвичай вища завдяки компетентності кадрів	Переважно нижча через відсутність необхідних компетенцій або конфлікт інтересів

Джерело: складено авторкою.

Оксфордський словник визначає термін «фаворитизм» (favouritism) як «процес надання несправедливих преференцій одній або групі осіб за рахунок інших»[6]. Найбільш деструктивним проявом патрон-клієнтських відносин для суспільного добробуту стала модель приватизації прибутків при націоналізації збитків, коли позитивні фінансові результати (доходи, дивіденди, зростання вартості активів) привласнюються приватними власниками і розподіляються як рента між окремими групами впливу, тоді як негативні наслідки (збитки, борги, фінансові ризики) перекладаються на державу і суспільство в цілому. Ця модель спирається на такі механізми, як: заниження вартості активів під час приватизації з подальшим використанням ринкової оцінки доходів; надання бізнесу податкових пільг або преференцій, що зменшують фіскальні надходження; рекапіталізація банків за рахунок державних ресурсів; покриття збитків у діяльності стратегічних підприємств за рахунок бюджетних коштів.

На відміну від низки постсоціалістичних країн, де в ході трансформаційних реформ були допущені процедури банкрутства державних компаній з одночасним запровадженням механізмів соціальної підтримки вивільнених працівників (як, наприклад, у Польщі), в Україні успадкована з радянського минулого квазіпатерналістська політика тривалий час була зорієнтована на підтримку збиткових підприємств — як державних, так і приватизованих[7].

Продовженням традиції радянського патронату державних підприємств стала практика м'яких бюджетних обмежень (soft budget constraint), які діють через державні субсидії, кредити НБУ, толерантність до неплатежів, що дозволило неефективним підприємствам (у першу чергу очолюваним «червоними директорами») уникнути банкрутства. Так, на початку 2000-х років уряд запровадив «спеціальний режим» для металургійної галузі, який фактично передбачав суттєве податкове послаблення, а протягом більш як двох десятиліть поспіль здійснював протекціоністську політику щодо підприємств автомобілебудування через встановлення високих імпортних тарифів[8].

Слід зазначити, що в умовах укорінення патерналістських настроїв в українському соціумі протекціонізм уряду виглядав цілком логічною і органічною стратегією. Результати соціологічних досліджень говорять про високий рівень патерналістських настанов, «який зменшується дуже і дуже повільно» — у 2020 р. практично половина (49,4 %) респондентів тією чи іншою мірою поділяла точку зору, що «держава повинна нести більше відповідальності за те, щоб усі громадяни були забезпечені» необхідними ресурсами.

---

[6] *Oxford English Dictionary.* URL: https://www.oed.com/dictionary/favouritism_n?tab=factsheet#4521387

[7] White Book of Reforms 2025. Chapter 11. Privatization and SOE reforms. *Vox Ukraine.* 2025. Jun 03. URL: https://voxukraine.org/en/white-book-of-reforms-2025-chapter-11-privatization-and-soe-reforms (дата звернення: 10.04.2026).

[8] *Там само.*

Ідею особистої відповідальності за результати самозабезпечення підтримували лише 22,4 % (на думку авторів, тут спостерігалася позитивна тенденція, оскільки у 2011 р. цю позицію поділяли тільки 12 % опитаних)[9].

Поворотним моментом у розвитку державного управління на засадах економічної доцільності стало прийняття у 2015 р. відповідного Закону України[10], що закріпив принцип політичної нейтральності, відокремивши політичні посади від адміністративних посад державних службовців. Ці настанови «докорінно змінили логіку формування державного апарату»[11]. Логіка прийнятих норм базувалася на тому, що часта змінюваність осіб на політичних посадах не повинна спричиняти масштабної ротації державного управлінського персоналу. Державне управління має забезпечувати «інституційну тяглість» і послідовну реалізацію чинної політики й програм. У цьому Законі особливо акцентується на тому, що робота державних службовців «має ґрунтуватися на професіоналізмі, а не на політичній лояльності до конкретного лідера». Водночас, запровадивши чіткі критерії і конкурсні процедури добору кадрів, Закон передбачив обов'язкову відповідність професійних компетенцій посадовців вимогам займаних посад, що зменшило можливості для розвитку клієнтелізму і корупції.

Попри певний поступ у впровадженні сучасних норм державного управління, орієнтованих на вимоги євроінтеграції, складність процесу модернізації західні експерти і надалі пов'язують з тими обмеженнями, що «мають історичне коріння», при цьому відзначається, що з початком повномасштабної війни з РФ ці проблеми ще більше загострилися. Стійкими обмеженнями для впровадження ефективної системи управління залишаються «корупція та клієнтелізм, що продовжують створювати нерівні умови для бізнесу. Неформальні бар'єри для входу і надалі зберігаються в певних секторах, таких як енергетика та дорожнє будівництво»[12].

Повномасштабна війна стала потужним екзогенним шоком, який порізному вплинув на динаміку інституційної інерції. З одного боку, умови воєнного часу об'єктивно форсували низку управлінських змін, унаслідок яких прискорилися технологічна модернізація багатьох виробництв (насамперед оборонно-промислового комплексу) і цифровізація економічних процесів, посилилася прозорість діяльності органів влади. При цьому загострилося протиріччя між відносно адаптивними і гнучкими управлінськими стратегіями бізнесу і значно інертнішими системами регіонального й дер-

[9] Світове дослідження цінностей 2020 в Україні. World Values Survey. Київ, Український центр європейської політики. 216 с. С. 62. URL: https://ucep.org.ua/wp-content/uploads/2020/11/WVS_UA_2020_report_WEB.pdf

[10] Про державну службу. Закон України № 889-VIII від 10.12.2015 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19/ed20151210#Text

[11] Балицька М., Виговська В. 10 років реформи держуправління. Чи є результат? *Вокс Україна.* 2026. 22 січ. URL: https://voxukraine.org/10-rokiv-reformy-derzhupravlinnya-chy-ye-rezultat (дата звернення: 05.04.2026).

[12] Ukraine Country Report 2026. *BTI*. URL: https://bti-project.org/en/reports/country-report/UKR#pos8 (дата звернення: 10.04.2026).

жавного управління. З іншого боку, в умовах воєнного стану виявились об'єктивно необхідними практики централізованого ухвалення рішень і адміністративного контролю. Таким чином, війна відіграла роль двоїстого чинника інституційних змін, одночасно виступивши каталізатором лібералізаційних реформ і законсервувавши при цьому окремі інституційні патерни командно-адміністративної моделі управління. Це ж потребує окремого аналітичного осмислення в контексті формування стратегії відбудови.

Під впливом таких різноспрямованих викликів відбувається подальша трансформація моделі та формуються нові інституції у системі державного управління. Так, Стратегія реформування державного управління (2022—2025) кардинально змістила акцент з посилення внутрішнього потенціалу державної служби на розвиток зовнішньої взаємодії у сфері послуг для громадян і бізнесу. «Центральною метою стало створення сервісно орієнтованої та цифрової держави» [13].

Схвалена ЄС у 2024 р. Програма підтримки України, що безпосередньо пов'язує надання фінансової допомоги з прогресом у впровадженні реформ, визначила реформування державного управління одним з пріоритетних напрямів. Кінцева мета реформи полягає у формуванні професійної державної служби, вільної від кумівства і корупції, здатної забезпечувати реалізацію масштабних трансформацій у процесі євроінтеграції України й ефективно управляти значними обсягами інвестицій, очікуваних у період відбудови.

Попри значний поступ у розвитку сучасних механізмів державного управління в останні десятиліття під впливом внутрішніх трансформацій (реформи державного і корпоративного управління, упровадження електронного врядування, інституціоналізації антимонопольного регулювання, удосконалення податкових механізмів і фінансових органів державного контролю) і зовнішніх викликів (воєнної загрози, посилення євроінтеграційних вимог, вступу України до міжнародних економічних організацій), управлінські практики і надалі перебувають під значним впливом інституційної інерції успадкованих норм.

Одним з інституційних обмежень, збережених від радянської централізованої системи державного управління, є його розгалужена структура і надмірний бюрократизм на всіх рівнях національної економіки — від макроекономічного регулювання до внутрішньокорпоративного рівня компаній. Багато українських організацій (насамперед державних підприємств і установ) мають занадто громіздку вертикальну структуру управління, обтяжену складною архітектурою державних регуляторних норм і розпорошенням функцій управління. Особливо виразно це проявляється в регулюванні державної власності, яке здійснюють понад 80 центральних органів виконавчої влади. Та обставина, що «державне управління в Україні зберегло багато «радянських» рис, зокрема надмірну бюрократію та непро-

[13] Балицька М., Виговська В. 10 років реформи держуправління. Чи є результат? *Вокс Україна*. 2026. 22 січ. URL: https://voxukraine.org/10-rokiv-reformy-derzhupravlinnya-chy-ye-rezultat (дата звернення: 05.04.2026).

зорість, а також розмиті або дублюючі повноваження між державними інституціями», зумовила, на думку аналітиків, «широкі можливості для корупції та кумівства» [14].

Разом з тим, як зазначається в Огляді ОЕСР корпоративного управління державних підприємств, організаційно складна система державного управління «призводить до розбіжностей в підходах до управління та конфліктів цілей для окремих ДП та незрозумілої ролі відповідних суб'єктів здійснення державної власності». Додатковим джерелом конфлікту інтересів стає «одночасне виконання міністерствами та іншими державними установами функцій власника, суб'єкта формування політики та регулятора...» [15]. Крім того, у сучасній моделі взаємодії держави і бізнесу в певній модифікації зберігається і притаманний радянській системі державний контроль над економікою, що виявляється в політичному втручанні в роботу наглядових рад, несанкціонованих адміністративних перевірках, селективному застосуванні норм і процедур регуляторного характеру, особливо в корпоративному управлінні державними підприємствами. Можливість для надмірного втручання в діяльність державних підприємств аналітики пояснюють «розмитістю» законодавчих норм, існуванням значної кількості винятків і нормативних положень, що допускають суперечливі тлумачення закону [16]. Законодавчо невирішеними залишаються питання щодо механізмів виконання державою як акціонером функцій захисту власності, зокрема в плані «створення незалежних наглядових рад, призначення професійного менеджменту, запровадження функціонуючих систем внутрішнього контролю та аудиту, систематичного зовнішнього незалежного аудиту та широкого поширення МСФЗ/IFR» [17].

Низьку ефективність системи управління державною власністю значною мірою підживлює інституційна інерція, закладена в ході масштабної перебудови інституційної структури економіки, коли створення спеціальної системи управління для державних підприємств залишилося поза увагою реформаторів, які «підходили до державного сектору як до транзитної зони, у якій державні об'єкти перебувають тимчасово» (Воробієнко та ін., 2018, с. 127—128). У результаті, управління цими об'єктами тривалий час відбувалося на засадах старих механізмів адміністративного регулювання, а інституційні норми ринкового управління були сформовані із значною затримкою в часі: відповідний Закон України [18] був прийнятий тільки у 2006 р., а

---

[14] *Там само*.

[15] OECD. Огляд ОЕСР корпоративного управління державних підприємств: Україна. ОЕСР, 2021. 320 с. С. 257. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/uk/publications/reports/2021/05/oecd-review-of-the-corporate-governance-of-state-owned-enterprises-ukraine_f94e7c07/e05da164-uk.pdf

[16] *Там само*.

[17] *Там само*.

[18] Про управління об'єктами державної власності. Закон України № 185-V від 21.09.2006 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/185-16#Text

Політика державної власності, що є ключовим інструментом управління сектором державних підприємств в Україні, офіційно була схвалена Кабінетом Міністрів України лише у 2024 р. як підзаконний акт на виконання вимог нового Закону України «Про корпоративне управління» [19]. Відзначаючи повільну інституціоналізацію управління державною власністю, аналітичні розвідки підкреслюють: «...Реформи підприємств, що залишаються в державній власності, проходять ще повільніше і досі продовжують стикатися із значним опором суспільства» [20].

Інерція інституцій у державному управлінні накладає значний «інституційний відбиток» і на приватний сектор, що проявляється в збереженні неформальних практик взаємодії бізнесу, центральних і місцевих органів влади, складних ієрархічних моделей ухвалення рішень і обмеженій адаптивності організацій до вимог ринкового середовища. Тоді як у світовій практиці менеджменту, по суті, відбувається глобальна управлінська революція, пов'язана з появою міжнародних стандартів стратегічного управління, в Україні внаслідок впливу інституційної спадщини менеджмент досі сприймається переважно як механізм адміністрування (контролю), що ігнорує стратегування, визначене базовою функцією управління в ISO 9000 (2000, 2005, 2015). Національний стандарт ДСТУ ISO 9000 (2015) [21] проголошено ідентичним до міжнародного стандарту ISO, але його основний фокус скеровано на контроль, що критично звужує потенціал стратегічного корпоративного управління (Калита, 2025).

В умовах незрілості правових норм виникає ефект інституційної невизначеності, у якому раціональною економічною стратегією компаній як у державному, так і в приватному секторі стають короткі горизонти планування та орієнтація на швидку окупність інвестицій, що зменшує резильєнтність бізнесу в ситуації військових викликів і критично обмежує потенціал економічного відновлення національної економіки. Інституційна невизначеність поглиблюється низьким рівнем розвитку інституцій, покликаних бути основою успішних ринкових трансформацій. Переважно асиметричний і гібридний характер розвитку цих інституцій підтверджується багатьма міжнародними індексами. Найбільш показовою є оцінка за Індикаторами якості врядування (Worldwide Governance Indicators — WGI [22]), що розробляються Світовим

[19] Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо вдосконалення корпоративного управління. Закон України № 3587-IX від 22.02.2024 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3587-20#Text

[20] White Book of Reforms 2025. Chapter 11. Privatization and SOE reforms. *Vox Ukraine.* 2025. Jun 03. URL: https://voxukraine.org/en/white-book-of-reforms-2025-chapter-11-privatization-and-soe-reforms (дата звернення: 05.04.2026).

[21] Основні положення та словник термінів. Національний стандарт України, 2015. URL: https://zakon.isu.net.ua/sites/default/files/normdocs/dstu_iso_9000_2015.pdf

[22] Worldwide Governance Indicators (WGI) — система агрегованих індикаторів якості врядування, розроблена Світовим банком. Вона охоплює шість вимірів: підзвітність і врахування думки населення (Voice and Accountability), політичну стабільність і відсутність насильства / тероризму (Political Stability and Absence of Violen-

банком і традиційно фіксують відносно низькі значення за компонентами ефективності уряду, якості регулювання і контролю корупції.

Аналогічні оцінки демонструє Індекс сприйняття корупції (Corruption Perceptions Index — CPI), що розробляється Transparency International. У 2025 р. Україна отримала 36 із 100 балів (на 1 бал більше, ніж попереднього року), посівши 104-те місце із 182 країн, що свідчить про збереження системних проблем у інституційній структурі, зокрема, у сфері доброчесності публічного управління [23].

У структурі Індексу глобальної конкурентоспроможності (Global Competitiveness Index — GCI [24]) Всесвітнього економічного форуму компонент «Інституції» в Україні традиційно оцінюється як один з найслабших (104-те місце за останнім звітом), що свідчить про глибинні структурні проблеми у сфері інституційного розвитку.

Водночас, за даними Індексу трансформації Bertelsmann Stiftung (Bertelsmann Transformation Index — BTI [25]), у 2024—2026 рр. зафіксовано певне покращення якості врядування та інституційної спроможності української економіки. Зокрема, із 137 країн Україна посіла такі місця за субіндексами: політична трансформація — 35-те; економічна трансформація — 50-те; індекс управління — 17-те. Також позитивні зміни демонструє Індекс розвитку електронного врядування (EGDI), що показує високий рівень цифровізації і готовності до використання ІТ для надання управлінських послуг (табл. 2).

Таким чином, міжнародні індекси підтверджують наявність структурної і еволюційної неоднорідності інституційного середовища в Україні, поєднання прогресивних змін із збереженням інерційних практик, що обумовлює обмежену ефективність управлінських практик у державному секторі. Найбільш критичними інституційними параметрами залишаються показники, пов'язані з розвитком інституту прав власності, етичних стандартів ведення бізнесу, ефективністю державних інституцій та організацій, рівнем корупції і довірою до влади.

У звіті Всесвітнього економічного форуму (2025) зазначається, що слабкі або негнучкі інституції є одним з головних факторів, що послаблюють систему державного управління і стримують економічне зростання. «Надійні інституції, високоякісна інфраструктура і макроекономічна стабіль-

---

се/Terrorism), ефективність уряду (Government Effectiveness), якість регуляторної політики (Regulatory Quality), верховенство права (Rule of Law) і контроль корупції (Control of Corruption). *World Bank Group*. URL: https://www.worldbank.org/en/publication/worldwide-governance-indicators (дата звернення: 05.04.2026).

[23] Corruption Perceptions Index 2025. *Transparency International.* URL: https://www.transparency.org/en/countries/ukraine (дата звернення: 05.04.2026).

[24] The Global Competitiveness Report 2019. World Economic Forum. 2019. 666 p. P. 580. URL: https://www3.weforum.org/docs/WEF_TheGlobalCompetitivenessReport2019.pdf

[25] The Transformation Index 2024—2026. *Bertelsmann Stiftung.* URL: https://bti-project.org (дата звернення: 05.04.2026).

Таблиця 2. **Оцінка розвитку інституцій в Україні в міжнародних індексах**

Індекси (періоди)	Оцінки динаміки розвитку інституцій	Якісна оцінка стану розвитку інституцій
CPI (2025 р.)	36/100; 104-те місце зі 182 країн (нижче середнього) — покращення	Слабкі
BTI (2024—2026 рр.). Параметр оцінки: індекс урядування	6,58; 17/137 — покращення	Трансформаційні інституції
WGI 2025 Revision. Параметр оцінки: ефективність уряду	39,7/100, або приблизно –0,60 за стандартизованою шкалою	Низька інституційна спроможність системи державного управління
WVS-7 (2020 р.). Параметр оцінки: довіра до державних установ	37,5 % порівняно із 44,4 % у 2011 р. — зниження	Низький рівень розвитку
GCI (2019 р.). Параметр оцінки: інституції	47,9/100; 104-те місце серед 141 країни — низька динаміка	Структурно слабкі інституції

Джерело: складено авторкою за: Transparency International. Corruption Perceptions Index 2025. URL: https://www.transparency.org/en/cpi; BTI 2026 Country Report. Ukraine. Bertelsmann Stiftung. 45 p. URL: https://bti-project.org/fileadmin/api/content/en/downloads/reports/country_report_2026_UKR.pdf; Worldwide Governance Indicators. 2025 Revision. *World Bank Group*. URL: https://www.worldbank.org/en/publication/worldwide-governance-indicators; Global Competitiveness Index. *World Economic Forum*. URL: https://www.weforum.org/reports (дата звернення: 01.04.2026); Світове дослідження цінностей 2020 в Україні. Київ, Український центр європейської політики. 216 с. URL: https://ucep.org.ua/wp-content/uploads/2020/11/WVS_UA_2020_report_WEB.pdf

ність залишаються основними чинниками успіху економічної діяльності. Ефективні інституції забезпечують передбачуваність, довіру і стабільність, від яких залежать суспільства та економіка» [26]. Попри відчутні позитивні зміни в системі державного управління (зростання ефективності й підзвітності уряду завдяки розвитку електронного урядування (*e*-government) і розбудові онлайн-сервісів у останнє десятиліття, — що підтверджується зростанням Індексу розвитку електронного урядування (EGDI) й електронної участі (EPI), — головним бар'єром для якісного урядування в Україні залишається низький рівень довіри до інституцій. За даними Світового дослідження цінностей (World Values Survey — WVS-7) за 2020 р., в Україні державним установам і службам довіряла лише третина (37,5 %) українського населення, причому за останнє десятиліття цей показник знизився май-

[26] Growth in the New Economy: Towards a Blueprint Insight Report. Inside Report April 2026. World Economic Forum. 26 p. URL: https://reports.weforum.org/docs/WEF_Growth_in_the_New_Economy_Towards_a_Blueprint_2026.pdf

же на 7 % (з 44,4 % у 2011 р.). Верховній Раді довіряють приблизно 17,9 %, а уряду — близько 18,9 % респондентів [27].

Низький рівень довіри до системи державного управління, що спостерігається в усіх регіонах України на всіх рівнях суспільної взаємодії, можна оцінювати як успадковану культуру, традиційну для автократичної системи, що слід розглядати як закономірність «поставторитарної стадії» інституційного розвитку. Водночас активний вияв недовіри у формі публічних протестів, притаманних українському громадянському суспільству, можна розцінювати як ознаку позитивної динаміки у формуванні демократичних інституцій, оскільки «обережність характерна усвідомленим громадянам, які уважно спостерігають за своєю владою, а не лише хвалять її» (Dubrovskiy et al., 2020, p. 81).

Оскільки довіра є ключовою умовою розвитку демократичних форм державного управління, подальший розвиток України як демократичної країни вимагає її зміцнення попри критичне ставлення до окремих урядових рішень. «Саме довіра робить людей готовими дотримуватися спільних правил і заохочує їх брати участь у процесі реформ» (Dubrovskiy et al., 2020, p. 81). Це вимагає від держави впровадження сучасних партисипативних форм державного управління і створення механізмів залучення громадян до ухвалення важливих суспільних рішень.

Крім розширення участі громадян реформа державного управління має бути скерована на реструктуризацію всієї системи, перегляд правил найму на державну службу в органах державної влади і місцевого самоврядування, покращення стимулів для якісного надання послуг, цифровізацію управління людськими ресурсами і державних послуг для українців, мінімізацію можливостей зловживань чиновництва адміністративними заходами. Проте щоб ці зміни перетворилися на цілісну дієву систему, а не залишилися сукупністю ізольованих ініціатив, потрібні системна стратегія і чітка «дорожня карта» з переліком механізмів і строків упровадження нових правил [28].

У аналітичному огляді МВФ, присвяченому оцінці розвитку українських ринкових інституцій, Е. Тіффін (Tiffin, 2006, p. 25) писав, що «Україна має потенціал стати дуже багатою країною. Вона має одні з найкращих сільськогосподарських угідь у світі, завидні запаси вуглеводнів і корисних копалин, а також відносно розвинуту інфраструктуру. Рівень грамотності близький до 100 %, а робоча сила має досить високий технічний та науковий рівень». Проте ефективне використання цього потужного економічного потенціалу обмежене повільним формуванням сильних ринкових інституцій і успадкованими елементами радянської управлінської системи, які не відповідають потребам ринкової економіки. Стале відновлення і зростання в Україні «критично за-

---

[27] Світове дослідження цінностей 2020 в Україні. World Values Survey. Київ, Український центр європейської політики. 216 с. С. 62 URL: https://ucep.org.ua/wp-content/uploads/2020/11/WVS_UA_2020_report_WEB.pdf

[28] Балицька М., Виговська В. 10 років реформи держуправління. Чи є результат? *Вокс Україна.* 2026. 22 січ. URL: https://voxukraine.org/10-rokiv-reformy-derzhupravlinnya-chy-ye-rezultat (дата звернення: 05.04.2026).

лежать від здатності влади забезпечити основи сучасної ринкової економіки» і створити ефективну систему державного управління (Tiffin, 2006, p. 25). Те, що це сформульоване понад два десятиліття тому положення зберігає актуальність і сьогодні, свідчить про глибинний характер окреслених проблем і необхідність їх подальшого наукового осмислення.

В останньому звіті ОЕСР щодо корпоративного управління державними підприємствами в Україні за 2026 р.[29] визначено, що реформування системи управління національною економікою як стратегії відновлення України має відбуватися на засадах підходу Build Back Better (BBB) — «відбудувати краще, ніж було». Цей принцип передбачає, що реконструкція має на меті не лише фізичне повернення зруйнованого до довоєнного стану, а й глибинну трансформацію та інституційну модернізацію країни на нових якісних засадах, що передбачає: докорінне реформування системи управління, приведення державного і корпоративного управління у відповідність з міжнародними стандартами (зокрема, Керівними принципами ОЕСР); перехід від застарілих моделей управління до прозорих систем з незалежним суспільним контролем; поглиблення цифровізації і підзвітності для забезпечення повної прозорості процесів відбудови; зміцнення верховенства права й реформування правової системи для гарантування безпеки інвестицій.

Дослідження особливостей трансформації інституційного середовища потребує застосування конкретно-історичного підходу, оскільки кожний етап суспільного розвитку визначається інституційними особливостями, які відповідають спрямованості трансформаційних змін. Так, у період ринкової трансформації економіки пріоритетом інституційних змін стали розширення сфери ринкового саморегулювання, розвиток конкуренції і мінімізація державного втручання, що вимагало формування ефективних ринкових інституцій. Водночас в умовах війни, масштабних криз чи післявоєнної відбудови, навпаки, зростає роль держави в координації економічних процесів, мобілізації ресурсів і підтримці стратегічних галузей. Парадокс сучасного етапу розвитку України полягає в тому, що внаслідок одночасного здійснення ринкових реформ, цифрової трансформації, євроінтеграції та функціонування економіки в умовах воєнного стану відбувається поєднання трансформаційних процесів протилежної інституційної спрямованості. Саме ця суперечність визначає специфіку сучасного етапу інституційної трансформації економіки України, що потребує відмови від лінійного трактування еволюції економічних інституцій.

Разом з тим проблеми інституційної інерції виходять за межі лише постсоціалістичного спадку і пов'язані з принципово новим типом інституційних суперечностей — між динамікою цифрової трансформації і негнучкістю вкорінених інституційних норм і патернів економічної взаємодії, що формувалися в умовах індустріального виробництва. Цей новий тип інституційної

[29] OECD Review of the Corporate Governance of State-Owned Enterprises in Ukraine 2026. *OECD*. 2026. Apr 01. https://doi.org/10.1787/149d03e6-en

інерції має глобальний характер і проявляється передусім у технологічно найбільш розвинутих країнах. Але для України він набуває особливої гостроти, оскільки динамічний розвиток цифровізації її економіки накладається на незавершену ринкову трансформацію, що спричиняє суперечність між сучасними цифровими механізмами з архаїчними управлінськими практиками і неефективними інституційними нормами. Подолання цієї суперечності вимагає поглибленого інституційно-еволюційного підходу до аналізу трансформаційних змін, що враховує специфіку розвитку і взаємодії між різними за спрямованістю трансформаційними процесами на кожному етапі економічного розвитку.

ВИСНОВКИ

Економічна спадщина минулого і надалі залишатиметься істотною складовою інституційного ландшафту національної економіки. Успадковані економічно неефективні моделі державного управління, авторитарна логіка ухвалення централізованих рішень і патерналістські очікування суспільства продовжуватимуть формувати інерційне економічне мислення і відтворювати застарілі елементи організаційної культури державного управління економікою, яка замість рушія економічних змін часто стає інституційним обмеженням соціально-економічного розвитку. Наслідком збереження глибоко вкорінених патернів економічної поведінки є повільна модернізація економіки, низькі темпи впровадження інновацій, непослідовність економічних реформ.

Уточнене трактування поняття «інституційна інерція» через його тривимірну концептуалізацію — як економічна категорія, що відображає стійкість і відтворюваність правил господарської взаємодії; як атрибутивна властивість інституційної структури, що визначає швидкість і характер інституційних змін; як ендогенно-екзогенний чинник ефективності управлінської діяльності — дозволяє розглядати інституційну інерцію не лише як залишкове явище перехідного періоду, а й як рамкову умову розвитку організаційної культури державного управління, отже, і всієї національної економіки. Ця рамка визначає межі інституційних змін, впливає на швидкість і якість реформ, нівелює можливості імплементації сучасних управлінських моделей, запозичених у розвинутих ринкових економік. На відміну від традиційного трактування інституційної інерції виключно як дисфункції, запропонована концептуалізація розкриває також її стабілізуючу функцію в умовах кризових зрушень.

Виявлено і систематизовано три ключових механізми відтворення інституційної інерції у системі державного управління українською економікою: 1) кадрова спадкоємність управлінської номенклатури, що відтворює «ефект колії» через інституційно не підготовлених до ринкових реформ акторів; 2) патрон-клієнтські мережі розподілу ренти (кронізм, фаворитизм, адміністративний лобізм), які спотворюють конкурентне середовище й обмежують доступ до ресурсів; 3) імітаційна інституціоналізація — формальне прийняття ринкових норм за збереження неформальних практик ко-

мандно-адміністративної системи. На відміну від описових досліджень 1990—2000-х років, що переважно фіксували наявність радянської спадщини, розкрито причинно-наслідкові ланцюги відтворення кожного з механізмів та їх вплив на ефективність управління національною економікою.

Особливістю інституційної інерції сучасного етапу є її трансформація під впливом різновекторних чинників на інституційну динаміку: повномасштабна війна виступила, з одного боку, каталізатором прискореної цифровізації, підвищення транспарентності й реформування державної служби, а з іншого —механізмом «легітимізації» окремих централізованих практик, що породжує суперечності між інституційними вимогами цих процесів, які неможливо розв'язати в межах лінійної реформаторської логіки. Методологічним підсумком є обґрунтування необхідності переходу від нормативного розуміння реформ до еволюційної парадигми інституційних змін, що враховує ефект залежності від попереднього розвитку (path dependence) і функціональну неоднорідність інерційних практик.

Глибока й системна трансформація економіки, з огляду на сучасні виклики, можлива лише за умови усвідомлення обмежувального впливу й цілеспрямованого подолання інерції дисфункціональних інституцій, що актуалізує потребу в подальшому системному аналізі форм їх відтворення, модифікації і пошуку механізмів превентивного убезпечення від їх деструктивного впливу. Такий підхід дозволить сформувати нове бачення ролі інституційної спадщини і перейти від нормативного розуміння реформ як лінійного процесу до еволюційної парадигми інституційних змін, у межах якої спадкоємність інституцій розглядається як ключова детермінанта формування системи державного управління, а відтак, і суспільно-економічного розвитку в цілому.

Фінансування. *Статтю підготовлено в межах планової НДР «Економічна спадщина у формуванні господарської системи України» ДУ «Інститут економіки та прогнозування НАН України». Спеціального фінансування отримано не було.*

Конфлікт інтересів. *Будь-який конфлікт фінансових або особистих інтересів, який би міг вплинути на написання даної статті, відсутній.*

Залучення ШІ. *Під час підготовки рукопису використано інструменти генеративного ШІ виключно як допоміжний засіб для вдосконалення редагування окремих формулювань. Усі наукові положення, результати аналізу, висновки і відповідальність за зміст статті належать авторці.*

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

Норт, Д. (2000). Інституції, інституційна зміна та функціонування економіки. Київ, Основи. 198 с.

Вільямсон, О. (2001). Економічні інституції капіталізму. Фірми, маркетинг, укладання контрактів. Київ, АртЕк. 472 с.

David, P. (1994). Why are institutions the "carriers of history"? Path dependence and the evolution of conventions, organizations and institutions. *Structural Change and Economic Dynamics.* 5(2). 205—220. https://doi.org/10.1016/0954-349X(94)90002-7

Аджемоглу, Д., Робінсон, Дж. (2017). Чому нації занепадають: походження влади, багатства і бідності. Пер. з англ. О. Дем'янчука. 2-ге вид., випр. Київ, Наш формат. 440 с.

Åslund, A. (2009). How Ukraine Became a Market Economy and Democracy. Washington, DC, Peterson Institute for International Economics. 345 p.

Tiffin, A. (2006). Ukraine: The Cost of Weak Institutions. *IMF Working Paper.* Iss.167. https://doi.org/10.5089/9781451864274.001

Dubrovskiy, V., Mizsei, K., Ivashchenko-Stadnik, K., Wynnyckij, M. (2020). Six years of the Revolution of Dignity: what has changed? Report. Kyiv, CASE Ukraine. 96 p. URL: https://case-ukraine.com.ua/content/uploads/2020/06/6-years-of-the-Revolution-of-Dignity_ENG.pdf

Падалка, С. (2011). Українська приватизація у системі відносин: влада — суспільство — індивід (1991—2011 рр.). *Український історичний журнал.* 4. 77—93. URL: https://history.org.ua/JournALL/journal/2011/4/6.pdf

Chen, J., Xin, G. (2019). Competitive rent-seeking, socioeconomic infrastructures, and post-communist transition in Central and Eastern Europe. *Chinese Journal of International Review.* Vol. 01. No. 02. 1950005. https://doi.org/10.1142/S2630531319500057

Небрат, В. (Ред.) (2012). Еволюція ринкових інститутів в Україні. Моногр. У 2 ч. Ч. 1. НАН України; Ін-т екон. та прогнозув. Київ. 332 с.

Небрат, В. (Ред.) (2024). Держава і ринок в економічному розвитку та у повоєнному відновленні: зарубіжний досвід. Київ, ДУ «Інститут економіки та прогнозування НАН України». 416 с. https://doi.org/10.15407/978-617-14-0273-7

Гриценко, А. (Ред.) (2018). Відтворювальна динаміка економічних систем: інститути та діяльність. Моногр. НАН України; ДУ «Ін-т екон. та прогнозув. НАН України». 524 с. URL: https://drive.google.com/file/d/1apZWVdS4cPohJoSDoGTF7EJWAzmTlsJu/view

Геєць, В. (2025). Соціалізація та соціальна якість: від турбулентності до ламінарності. Київ, Академперіодика. 332 с. https://doi.org/10.15407/akademperiodyka.535.332

Veblen, T. (1899). The Theory of the Leisure Class: An Economic Study in the Evolution of Institutions. New York, The Macmillan Company. 400 p.

Калита, П. (2025) Менеджмент по-українськи та його вплив на стратегічні аспекти розвитку України. *Менеджмент та підприємництво: тенденції розвитку.* 2(32). 110—124. https://doi.org/10.26661/2522-1566/2025-2/32-08

Gerschewski, J. (2013). The three pillars of stability: legitimation, repression, and co-optation in autocratic regimes. *Democratization*. 20(1). 13—38. https://doi.org/10.1080/13510347.2013.738860

Miklos, I., Kukhta, P. (Eds.) (2019). Reforms in Ukraine after Revolution of Dignity. What was done, why not more and what to do next. SAGSUR — Strategic Advisory Group for Support of Ukrainian Reforms. 177 p. URL: https://ces.org.ua/wp-content/uploads/2019/07/SAGSUR-book_WEB_ed.pdf

Воробієнко, П., Лозова, Т., Олійник, Г. (2018). Перехідна економіка: теорія та практика. Моногр. Одеса, ОНАЗ імені О.С. Попова. 276 с.

Szalavetz, A. (2025). Technology startups in Central and Eastern Europe: are they CEE-specific? *Post-Communist Economies.* 37(4). 299—324. https://doi.org/10.1080/14631377.2025.2470007

Надійшла 24.04.2026
Прорецензована 22.05.2026
Доопрацьована 24.06.2026
Підписана до друку 04.07.2026
Оприлюднена 21.09.2026

REFERENCES

North, D. (2000). Institutions, Institutional Change and Economic Performance. Kyiv. 198 p. [in Ukrainian].

Williamson, O. (2001). The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting. Kyiv. 472 p. [in Ukrainian].

David, P. (1994). Why are institutions the "carriers of history"? Path dependence and the evolution of conventions, organizations and institutions. *Structural Change and Economic Dynamics.* 5(2). 205—220. https://doi.org/10.1016/0954-349X(94)90002-7

Acemoglu, D., Robinson, J.A. (2017). Why Nations Fail: The Origins of Power, Prosperity, and Poverty. O. Demianchuk (Transl.). 2nd ed., rev. Kyiv, Nash Format. 440 p. [in Ukrainian].

Åslund, A. (2009). How Ukraine Became a Market Economy and Democracy. Washington, DC, Peterson Institute for International Economics. 345 p.

Tiffin, A. (2006). Ukraine: The Cost of Weak Institutions. *IMF Working Papers.* Iss. 167. https://doi.org/10.5089/9781451864274.001

Dubrovskiy, V., Mizsei, K., Ivashchenko-Stadnik, K., Wynnyckij, M. (2020). Six years of the Revolution of Dignity: what has changed? Report. Kyiv, CASE Ukraine. 96 p. URL: https://case-ukraine.com.ua/content/uploads/2020/06/6-years-of-the-Revolution-of-Dignity_ENG.pdf

Padalka, S. (2011). Ukrainian privatization in the system of relations: government — society — individual (1991—2011). *Ukrainian Historical Journal.* 4. 77—93. URL: https://history.org.ua/JournALL/journal/2011/4/6.pdf [in Ukrainian].

Chen, J., Xin, G. (2019). Competitive rent-seeking, socioeconomic infrastructures, and post-communist transition in Central and Eastern Europe. *Chinese Journal of International Review.* Vol. 01. No. 02. 1950005. https://doi.org/10.1142/S2630531319500057

Nebrat, V. (Ed.) (2012). Evolution of market institutions in Ukraine. Part 1. Kyiv. 332 p. [in Ukrainian].

Nebrat, V. (Ed.) (2024). State and market in economic development and post-war recovery: foreign experience. Kyiv, Institute for Economics and Forecasting of the NAS of Ukraine. 416 p. https://doi.org/10.15407/978-617-14-0273-7 [in Ukrainian].

Grytsenko, A. (Ed.) (2018). Reproduction Dynamics of Economic Systems: Institutions and Activities. 524 p. URL: https://drive.google.com/file/d/1apZWVdS4cPohJoSDoGTF7EJWAzmTlsJu/view [in Ukrainian].

Heyets, V. (2025). Socialization and social quality — from turbulence to laminarity. Kyiv, Akademperiodyka. 332 p. https://doi.org/10.15407/akademperiodyka.535.332 [in Ukrainian].

Veblen, T. (1899). The Theory of the Leisure Class: An Economic Study in the Evolution of Institutions. New York, The Macmillan Company. 400 p.

Kalyta, P. (2025). Ukrainian management and its impact on strategic aspects of Ukraine's development. *Management and Entrepreneurship: Trends of Development.* 2(32). 110—124. https://doi.org/10.26661/2522-1566/2025-2/32-08 [in Ukrainian].

Gerschewski, J. (2013). The three pillars of stability: legitimation, repression, and co-optation in autocratic regimes. *Democratization*. 20(1). 13—38. https://doi.org/10.1080/13510347.2013.738860

Miklos, I., Kukhta, P. (Eds.) (2019). Reforms in Ukraine after Revolution of Dignity. What was done, why not more and what to do next. SAGSUR — Strategic Advisory Group for Support of Ukrainian Reforms. 177 p. URL: https://ces.org.ua/wp-content/uploads/2019/07/SAGSUR-book_WEB_ed.pdf

Vorobiyenko, P., Lozova, T., Oliynyk, H. (2018). Transitional economy: theory and practice. Odesa. 276 p. [in Ukrainian].

Szalavetz, A. (2025). Technology startups in Central and Eastern Europe: are they CEE-specific? *Post-Communist Economies.* 37(4). 299—324. https://doi.org/10.1080/14631377.2025.2470007

Received on April 24, 2026
Reviewed on May 22, 2026
Revised on June 24, 2026
Signed for printing on July 4, 2026
Published on September 21, 2026

Nataliia Suprun, Dr. Sci. (Econ.), Prof.,
Chief Research Fellow, Department of Economic History
Institute for Economics and Forecasting of the NAS of Ukraine
26, Panasa Myrnoho St., Kyiv, 01011, Ukraine

STATE ECONOMIC GOVERNANCE UNDER CONDITIONS OF INSTITUTIONAL INERTIA: FROM THE COMMAND-ADMINISTRATIVE MODEL TO CONTEMPORARY TRANSFORMATIONS

The study offers a theoretical account of the role of institutional inertia in the formation and development of the Ukraine's system of state economic governance in the context of prolonged market transformations. Drawing on new institutional economics, economic history, and the theory of organizational change, institutional inertia is examined as a key factor shaping the development trajectory of governance models, organizational culture, and economic efficiency. Formal and especially informal institutions inherited from the command-administrative model, in particular patron-client relations, cronyism, favoritism, and bureaucratic practices, are shown to have a significant impact on the current system of public administration.

Based on the analysis of international indicators of institutional development (Worldwide Governance Indicators, Corruption Perceptions Index, Bertelsmann Transformation Index, Global Competitiveness Index) and data from the World Values Survey, the study substantiates the hybrid nature of institutional change in Ukraine, whereby the achievements of reforms coexist with the persistent inertia of inherited management mechanisms The key institutional barriers are identified as weak protection of property rights, excessive bureaucratization, limited effectiveness of state institutions, corruption, and low levels of public trust.

The study demonstrates that contemporary challenges associated with European integration, digital transformation, martial law, and future post-war reconstruction require a transition to a professional, meritocratic and service-oriented model of public administration. The paper argues for overcoming institutional inertia by strengthening the rule of law, developing effective market institutions, improving the quality of public administration, strengthening mechanisms for public participation in state–society interaction, and adopting international standards of corporate and public governance as prerequisites for sustainable economic development of Ukraine.

Keywords*: state economic governance; institutional inertia; institutional legacy; organizational culture; market transformations; patron-client system; rent-seeking behavior; institutional reforms.*