

DOI: <https://doi.org/10.15407/ingedu2025.58.203>

УДК: 338.244.2:(338.24:33.021.8)(477)Ястремський

JEL: B21, G 38, L 32

Сафронова О. М., кандидатка наук з державного управління, доцентка, доцентка кафедри менеджменту, маркетингу та публічного управління,

Національна академія статистики, обліку та аудиту

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3553-2050>

e-mail: o_safronova@ukr.net

ПОГЛЯДИ І. С. ЯСТРЕМСЬКОГО НА УПРАВЛІННЯ ДЕРЖАВНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ ТА СУЧАСНІ РЕФОРМИ ДЕРЖАВНОГО СЕКТОРУ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ (до 100-річчя від народження)



У статті висвітлено та актуалізовано теоретичну спадщину І. С. Ястремського як одного з перших радянських вчених-економістів, хто звернувся до проблематики управління державними підприємствами на засадах узгодження економічних інтересів, формування стимулів до ефективної діяльності та забезпечення відповідальності за її результати.

Аргументовано, що за порушеною проблематикою головна ідея творів І. С. Ястремського базується на об-

Ц и т у в а н н я: Сафронова О. М. Погляди І. С. Ястремського на управління державними підприємствами та сучасні реформи державного сектору економіки України (до 100-річчя від народження). *Історія народного господарства та економічної думки України*. 2025. Вип. 58. С. 203–213. <https://doi.org/10.15407/ingedu2025.58.203>

© Видавець Державна установа "Інститут економіки та прогнозування Національної академії наук України", 2025.



Це стаття відкритого доступу за ліцензією CC BY-NC-ND 4.0 <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/legalcode.uk>

ISSN 0320-4421. Історія нар. госп-ва та екон. думки України. 2025. Вип. 58

стоюванні тези забезпечення реального підґрунтя діяльності державних підприємств на засадах втілення концепції повного господарського розрахунку. Завдяки цьому створюється необхідне підґрунтя для реформування управлінської системи загалом при зменшенні впливу суто директивних методів прямого реагування та «вбудовуванні» засобів фінансово-економічного стимулювання.

Обґрунтовано, що цей методологічний принцип доречно взяти до уваги при визначенні пріоритетів реформування державного сектору в сучасних умовах України. Нинішні реформаторські зусилля уповноважених органів влади зосереджуються в основному на впровадженні принципів і механізмів корпоративного управління в систему менеджменту державних компаній та комунальних підприємств. При цьому домінуючу роль відіграють мотиви дотримання переважно адміністративних, формальних процедур і правил цієї діяльності. За цих обставин фінансово-економічна складова її забезпечення доволі часто враховується лише частково або нею взагалі нехтують. Очевидно, що це негативно позначається на результатах проведення нинішньої реформи державного сектору економіки України.

Визначено, що зазначені обставини актуалізують питання розроблення якісних стратегічних планів державних підприємств, узгоджених із їх річними фінансовими та інвестиційними програмами і потребами відповідних господарських структур, раціоналізації їх внутрішньоорганізаційних зв'язків і управлінських відносин, збалансування галузевих і територіальних інтересів, формування потужних вертикально інтегрованих компаній, контрольованих державою, тобто тих проблем теоретичного і прикладного характеру, на яких свого часу акцентував увагу І. С. Ястремський.

Ключові слова: історія української економічної думки, державне управління, концепції державного управління, управління державними підприємствами; методи управління, економічні інтереси; економічні стимули; реформа державного сектора.

Safronova Olha

**VIEWS OF I. S. YASTREMSKY ON THE MANAGEMENT OF
STATE-OWNED ENTERPRISES AND MODERN REFORMS OF
THE STATE SECTOR OF UKRAINE'S ECONOMY
(to the 100th anniversary of birth)**

The article highlights and updates the theoretical heritage of I.S. Yastremsky as one of the first Soviet economists who ad-

dressed the issues of state-owned enterprise management on the basis of harmonizing economic interests, forming incentives for effective activity and ensuring responsibility for its results. It is argued that the main idea of I. S. Yastremsky's works on the above issues is based on the thesis of ensuring a real basis for the activities of state-owned enterprises on the basis of implementing the concept of full economic calculation. Thanks to this, the necessary basis is created for reforming the management system as a whole while reducing the influence of purely directive methods of direct response and "embedding" financial and economic incentives.

It is justified that this methodological principle should be taken into account when determining the priorities of public sector reform in the current conditions of Ukraine. The current reform efforts of the authorized authorities are mainly focused on the implementation of the principles and mechanisms of corporate governance in the management system of state-owned companies and municipal enterprises. At the same time, the dominant role is played by the motives of compliance with mainly administrative, formal procedures and rules of this activity. Under these circumstances, the financial and economic component is often taken into account only partially or is neglected altogether. Obviously, this negatively affects the results of the current reform of Ukraine's public sector.

It has been determined that these circumstances actualize the issues of developing high-quality strategic plans for state-owned enterprises, coordinating them with annual financial and investment programs and the needs of relevant economic structures, rationalizing their intra-organizational ties and management relations, balancing industry and territorial interests, and forming powerful vertically integrated companies controlled by the state, that is, those problems of a theoretical and applied nature on which I.S. Yastremsky focused his attention.

Key words: *history of Ukrainian economic thought, public administration, concepts of public administration, management of state-owned enterprises, management methods, economic interests; economic incentives; public sector reform.*

Постановка проблеми. Нині в Україні держава залишається чи не найбільшим власником у виробничій сфері – у форматі як заснування державних (комунальних) унітарних підприємств,

так і функціонування різноманітних компаній корпоративного типу, де держава є мажоритарним акціонером або пайщиком. Проте майнові та фінансові можливості державного сектору використовуються вкрай неефективно: навіть у жорстких умовах воєнного стану продовжується вплив активів державних підприємств до тіньового обігу через різноманітні корупційні схеми, відчутно гальмуються процеси корпоративної реструктуризації цих господарських організацій і, головне, значно ускладнюються можливості їх використання при здійсненні заходів з антикризового регулювання національної економіки.

Слід зазначити, що до спроб проведення заходів із реформування механізмів управління державних підприємств в нашій країні вдавалися неодноразово, адже саме ці господарські структури визнавалися первинною, відносно відособленою ланкою виробничої сфери вітчизняної господарської системи ще з часів СРСР. Тому удосконалення управління державними підприємствами розглядалось як базова передумова певної модернізації цієї системи, її пристосування до тогочасних можливостей і потреб ведення господарської діяльності.

Необхідність здійснення заходів з реформування державних підприємств – насамперед в контексті проведення їх приватизації та корпоратизації – розглядалось як невід'ємний елемент ринкових перетворень в економіці й після здобуття незалежності нашої країни. Проте й досі серед вітчизняних науковців і практиків тривають дискусії щодо масштабів поширення державного сектору в національній економіці, доцільних механізмів функціонування державних підприємств, пріоритетності і послідовності здійснення необхідних реформаторських заходів тощо. Виклики воєнного стану та перспективи повоєнної відбудови потребують докладнішого розроблення зазначеної проблематики, в тому числі з позицій переосмислення надбань попереднього етапу розвитку економічної науки, до числа яких, без сумніву, відноситься наукова спадщина І. С. Ястремського.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. До аналізу теоретичної спадщини І. С. Ястремського зверталися в різний час П. Леоненко та С. Гасанов [1], Т. Гайдай [2], В. Базилович [3], В. Небрат [4, с. 464-470] та інші дослідники [5; 6]. Вони наголошували на вагомому внеску вченого у розроблення теорії госпо-

дарського розрахунку, управління державними підприємствами, фінансових регуляторних механізмів.

Проблематика наукових досліджень І. С. Ястремського залишається у фокусі сучасних публікацій. Так, Т. Єлейко здійснив компаративний аналіз регулювання та перспектив розвитку державної власності в Україні, країнах ЄС та пострадянських країнах [7]. Дослідження сучасного стану державного сектору економіки України проводять О. Григорів, С. Каплін, Є. Малишко [8], Г. Лоскоріх, О. Перчі та Н. Стойка [9] та ін.

Проте варто визнати, що питання реформи системи управління державним сектором національної економіки в аналізованих публікаціях розглядаються переважно з позицій досягнення цільових орієнтирів відповідної державно-управлінської діяльності, але базові чинники її запровадження – узгодження інтересів суб'єктів її реалізації, знаходження прийнятних стимулів раціоналізації їх поведінки тощо – залишаються малодослідженими.

З огляду на це **метою статті** є висвітлення та актуалізація теоретичної спадщини І. С. Ястремського як одного з перших українських вчених-економістів, хто ще в радянський період вітчизняної історії звернувся до проблематики управління державними підприємствами на засадах узгодження економічних інтересів, формування стимулів до ефективної діяльності та забезпечення відповідальності за її результати.

Виклад основного змісту та результатів дослідження.

Іван Станіславович Ястремський як науковець і педагог залишив великий творчий спадок, який формувався протягом усього його життя у вигляді ідей, що визначали напрямок розвитку теорії політичної економії у різні часи і не втрачають своєї цінності сьогодні. Водночас його праці цікаві сьогодні не тільки висновками, до яких він дійшов, але й методологічними підходами, які він застосовував у своїх дослідженнях, логікою мислення та викладення наукового матеріалу. Це, зокрема, стосується проблематики функціонування державних підприємств та налагодження системи управління ними. У цій сфері досліджень трендом наукових пошуків Івана Станіславовича стала розробка концепції госпрозрахунку та обґрунтування комплексу доцільних директивних (розпорядчих, адміністративних) та фінансово-економічних методів управлінського впливу задля її втілення в діяльності державних підприємств як первинних відносно відособлених ланок тогочасної виробничої системи.

Розуміючи під госпрозрахунком спосіб організації виробництва на засадах забезпечення оперативно-господарської самостійності державних підприємств, прибутковості і можливостей фінансування розширеного індивідуального відтворення їх діяльності за рахунок власних ресурсів, І. С. Ястремський зазначав, що впровадження повного госпрозрахунку означає одночасне поглиблення всіх його складових та застосування різних форм, в тому числі – внутрігосподарського розрахунку на рівні окремих ланок підприємств – цехів, дільниць, бригад [10, с. 32].

Для організації внутрігосподарського розрахунку важливо «звести до мінімуму коло показників, спростити його так, щоб кожній низовій дільниці, кожному працівникові була зрозуміла суть і раціональність здійснюваних заходів. Має бути відчутним і зв'язок між виконанням планових показників госпрозрахунковим підрозділом і матеріальним стимулюванням працівників» [10, с. 33].

Водночас проблеми повного госпрозрахунку, як справедливо зауважував І. С. Ястремський, не можуть бути розв'язані в усій їхній повноті в межах окремих підприємств, особливо невеликих. Необхідно створювати великі виробничі об'єднання, на які покладається завдання виявлення потреб, організації та кооперування, централізації допоміжних робіт тощо. Вони мають можливість зосередити достатню кількість кваліфікованих спеціалістів, забезпечити прискорення технічного прогресу, краще й повніше використати всі ресурси [10, с. 35].

Пізніше у своїх роботах І. С. Ястремський аналізував базові передумови ефективного втілення концепції повного госпрозрахунку державних підприємств, до числа яких він відносив механізм постійного узгодження довгострокових планів їх розвитку з п'ятирічними і річними. У цьому зв'язку дослідник наголошував на зростанні значення розроблення в рамках єдиного народно-господарського плану загальнодержавних комплексних програм з науково-технічних, економічних і соціальних проблем, які розраховуються на довгостроковий період і мають цільовий характер [11, с. 10]. Комплексні програми мають міжгалузевий характер, що дає змогу використовувати їх як інструмент збалансування завдань галузевого і територіального розвитку, забезпечення більш доцільного розміщення продуктивних сил, потреб освоєння нових районів, формування великих територіально-виробничих комплексів [11, с. 11].

Дотримання цієї вимоги допоможе не тільки більш широко використовувати економічні стимули госпрозрахункової діяльності державних підприємств [11, с. 17], а й певним чином удосконалити централізовану систему управління економікою загалом [11, с. 35]. Централізована управлінська система, робить висновок І. С. Ястремський, має поєднуватися з господарською ініціативою підприємств і колективів, із посиленням економічних стимулів та підойм і, як результат, – формуються нові відносини між підприємствами і всіма ланками вищих господарських організацій [11, с. 36].

Подальшим зміцненням господарського розрахунку і посиленням ролі економічних підойм і стимулів, як стверджує дослідник, забезпечується «органічніше поєднання адміністративних і економічних методів у централізованому управлінні первинними ланками суспільного виробництва, досягається зворотний вплив на поліпшення якості народногосподарського плану, централізованого управління економікою. В кінцевому підсумку повніше забезпечуються суспільні інтереси як провідні при поєднанні їх з колективними і особистими економічними інтересами» [12, с. 44].

Висновки. Підсумовуючи цей невеликий огляд наукових праць І. С. Ястремського за порушеною проблематикою, можна зробити висновок, що головна ідея його творів, написаних у різні часи, базується на обстоюванні тези забезпечення реального підґрунтя діяльності державних підприємств на засадах втілення концепції повного господарського розрахунку. Завдяки цьому створюється необхідне підґрунтя для реформування управлінської системи в цілому при зменшенні впливу суто директивних методів прямого реагування та «вбудовуванні» засобів фінансово-економічного стимулювання. Останні дозволяють опосередковано впливати на інтереси і господарську поведінку державних підприємств і, відповідно, концентруються на можливостях ефективного використання їх внутрішнього потенціалу.

Цей методологічний принцип, на наш погляд, варто взяти до уваги при визначенні пріоритетів реформування державного сектору в сучасних умовах України. Нинішні реформаторські зусилля уповноважених органів влади зосереджуються в основному на впровадженні принципів і механізмів корпоративного менеджменту в систему управління державними компаніями та комунальними підприємствами. При цьому домінуючу роль відіграють мотиви дотримання переважно адміністративних, формальних процедур і правил цієї діяльності, а фінансово-економічна скла-

дова її забезпечення доволі часто враховується лише частково або нею взагалі нехтують.

Суперечливість цілей, встановлених для державних підприємств, та відсутність чіткого розмежування їх комерційних та некомерційних (соціально-політичних) функцій не сприяє встановленню чітких критеріїв оцінки результатів їх функціонування, а відтак – впровадженню дієвих механізмів моніторингу і контролю їх діяльності. До того ж окремі функції централізованого управління стосовно державних підприємств і досі нечітко розмежовані між уповноваженими органами влади, а деякі функції, що мають виконувати незалежні один від одного органи, інколи виконуються одним. Через відсутність розмежування функцій уповноважених державних структур як регуляторів галузей та суб'єктів нормотворення, з одного боку, та власників – з іншого, постійно відтворюється підґрунтя для виникнення численних конфліктів інтересів та різноманітних організаційних суперечок. Проявами такого стану справ нерідко стають факти неправомірного використання менеджерами підприємств державних активів, поширення корупції та рейдерських схем перерозподілу державної власності. Очевидно, що це негативно позначається на результатах проведення нинішньої реформи державного сектору економіки України.

Це актуалізує питання розроблення якісних стратегічних планів державних підприємств, узгоджених із їх річними фінансовими та інвестиційними програмами і потребами відповідних господарських структур, раціоналізації їх внутрішньоорганізаційних зв'язків та управлінських відносин, збалансування галузевих і територіальних інтересів, формування потужних вертикально інтегрованих компаній, контрольованих державою, тобто тих проблем теоретичного і прикладного характеру, на яких свого часу акцентував увагу І. С. Ястремський.

Перспективним напрямом подальших досліджень автор статті вважає з'ясування можливостей використання наукових ідей І. С. Ястремського стосовно методології проведення господарських реформ при визначенні пріоритетності здійснення заходів з формування і реалізації політики власності держави в сучасних умовах України.

Список використаних джерел

1. Леоненко П. М., Гасанов С. С. Ястремський Іван Станіславович. Фінанси. Бюджет. Податки: національна та міжнародна термінологія: у 3-х т. / за ред. Т. І. Єфименко ; Ін-т світ. екон. і міжнар. відносин НАНУ ; ДНУ «Акад. фін. управління». Т. 1. Київ, 2010. С. 611–612. URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/a5a8b9a4-7274-4dec-aeef-f5afc049534f/content>
2. Леоненко П. М., Гайдай Т. В. Економічний факультет Київського національного університету імені Тараса Шевченка за 60 років. *Історія народного господарства та економічної думки України*. 2003. Вип. 35–36. С. 302–311.
3. Базилевич В. Д. Пам'яті Івана Станіславовича Ястремського (1925–2007). *Історія народного господарства та економічної думки України*. 2007. Вип. 39–40. С. 394–397. URL: <https://nasplib.isofts.kiev.ua/server/api/core/bitstreams/2254aaaa-21ac-4a4a-a13c-b436c1fc185e/content>
4. Небрат В. В. Еволюція теорії державних фінансів в Україні / НАН. України, Ін-т екон. та прогнозув. Київ, 2013. 584 с.
5. Професор І. С. Ястремський: Життєві та наукові звершення. *Економічна теорія*. 2005. № 3. С. 109–110.
6. Гражевська Н. І., Нестеренко О. П. Економічна теорія: формування і розвиток освітньо-наукового потенціалу української теоретичної економічної науки та класичної університетської освіти. *Історія народного господарства та економічної думки України*. 2024. Вип. 57. С. 11–42. <https://doi.org/10.15407/ingedu>
7. Єлейко Т. Державна власність: аналіз, регулювання та перспективи розвитку в Україні, країнах ЄС та пострадянських країнах. *Соціально-економічні відносини в цифровому суспільстві*. 2024. Т. 4 (54). С.90–102.
8. Григорів О. О., Каплін С. М., Малишко Є. О. Фінансово-економічні розрахунки в державному секторі економіки. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 15. <https://doi.org/10.5281/zenodo.17082937>
9. Лоскоріх Г., Перчі О., Стойка Н. Фінансова звітність як інструмент прийняття управлінських рішень у приватному та державному секторах економіки. *Сталий розвиток економі-*

- ки. 2025. № 4 (55). С. 28–35. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-55-4>
10. Ястремський І. С. Економічна реформа і госпрозрахунок. Київ: Т-во "Знання" УРСР, 1973. 48 с. (Серія 2. Економіка / Т-во "Знання" УРСР; №5).
 11. Ястремський І. С. Удосконалення методів господарювання в десятих п'ятиріччі. Київ: Т-во «Знання УРСР», 1977. 47 с.
 12. Ястремський І. С. Госпрозрахунок і економічні підйоми підвищення виробництва. Київ: Т-во «Знання УРСР», 1981. 46 с. (Серія 3. "Економічна" / Т-во "Знання" УРСР; № 9).

References

1. Leonenko, P. M., Hasanov S. S. (2010) Yastremsky Ivan Stanislavovich. Finance. Budget. In T.I. Yefimenko (Ed.), *Taxes: national and international terminology* (vol. 1, p. 611-612). Inst. of World Economic and International Relations of the National Academy of Sciences of Ukraine; DNU "Acad. of Financial Management". Kyiv. URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/a5a8b9a4-7274-4dec-aeeb-f5afc049534f/content> [in Ukrainian].
2. Leonenko, P. M., Gaidai T. V. (2003) Faculty of Economics of Taras Shevchenko National University of Kyiv for 60 years. *History of the National Economy and Economic Thought of Ukraine*, (35-36), 302-311 [in Ukrainian].
3. Bazylevich, V. D. (2007) In Memory of Ivan Stanislavovich Yastremsky (1925-2007). *History of the National Economy and Economic Thought of Ukraine*, (39-40), 394-397. URL: <https://nasplib.isofts.kiev.ua/server/api/core/bitstreams/2254aaaa-21ac-4a4a-a13c-b436c1fc185e/content> [in Ukrainian].
4. Nebrat, V. V. (2013). Evolution of the Theory of Public Finance in Ukraine. NAS. Ukraine, Inst. for Economics and Forecasting. Kyiv [in Ukrainian].
5. Professor I. S. Yastremsky: Life and Scientific Achievements. (2005). *Economic Theory*, (3), 109-110 [in Ukrainian].

6. Grazhevska, N. I., Nesterenko, O. P. (2024). Economic theory: formation and development of educational and scientific potential of Ukrainian theoretical economic science and classical university education. *History of the national economy and economic thought of Ukraine*, (57), 11-42. <https://doi.org/10.15407/ingedu> [in Ukrainian].
7. Yeleiko, T. (2024). State property: analysis, regulation, and development prospects in Ukraine, the EU, and post-soviet countries. *Socio-economic relations in the digital society*, 4(54). <https://doi.org/10.55643/ser.4.54.2024.577> [in Ukrainian].
8. Hryhoriv, O., Kaplin, S., & Malyshko, Y. (2025). Financial and economic calculations in the public sector of the economy. *Current Issues of Economic Sciences*, (15). <https://doi.org/10.5281/zenodo.17082937> [in Ukrainian].
9. Loskorikh, G., Perchi, O., & Stoika, N. (2025). Financial reporting as a tool for management decision-making in the private and public sectors of the economy. *Sustainable Development of Economy*, 4(55), 28-35. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-55-4> [in Ukrainian].
10. Yastremsky, I. S. (1973) *Economic reform and economic calculation*. Kyiv: Publishing house "Znannya" of the Ukrainian SSR. 48 p. (Series 2. Economics / Publishing house "Znannya" of the Ukrainian SSR; No. 5). [in Ukrainian].
11. Yastremsky, I. S. (1977). *Improvement of management methods in the tenth five-year plan*. Kyiv: Publishing house "Znannya" of the Ukrainian SSR [in Ukrainian].
12. Yastremsky I. S. (1981) Economic calculation and economic upsurges of production increase. *Publishing house "Znannya" of the Ukrainian SSR. Series 3. "Economic"*, (9). Kyiv [in Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 4 листопада 2025 р.

Прорецензована 14 листопада 2025 р.

Схвалена до друку 17 листопада 2025 р.