



UKRAINIAN
INSTITUTE
FOR THE FUTURE

ІННОВАЦІЇ

ФІСКАЛЬНА
ПОЛІТИКА

РИНОК КАПІТАЛУ

РОЗВИТОК
ЛЮДИНИ

E-GOVERNMENT

СТРАТЕГІЯ

ПРОЗОРИСЬ

DIGITAL

НОВА ЕКОНОМІЧНА
ПОЛІТИКА УКРАЇНИ

UKRAINIAN INSTITUTE FOR THE FUTURE



Український інститут майбутнього – це незалежний аналітичний центр, який:

- прогнозує зміни та моделює можливі сценарії розвитку подій в Україні;
- надає компетентну оцінку українським подіям;
- формулює конкретні рекомендації до дій;
- пропонує ефективні рішення;
- пропонує майданчик для дискусій на актуальні теми.

Є спільним проектом представників українського бізнесу, політики та громадського сектору.

Заснований влітку 2016 року.

ЗМІСТ

02 / РЕЗЮМЕ

06 / ПОТОЧНА ЕКОНОМІЧНА СИСТЕМА І ПОЛІТИКА В
УКРАЇНІ (2023 РІК)

12 / АРХІТЕКТУРА НОВОЇ ЕКОНОМІЧНОЇ СИСТЕМИ
УКРАЇНИ

21 / НОВА ЕКОНОМІЧНА ПОЛІТИКА УКРАЇНИ

36 / ОБМЕЖЕННЯ ДО РЕАЛІЗАЦІЇ НОВОЇ
ЕКОНОМІЧНОЇ ПОЛІТИКИ

РЕЗЮМЕ

ІННОВАЦІЇ

РИНОК КАПІТАЛУ

ПОЛІТИКА

E-GOVERNMENT

СТРАТЕГІЯ

ПРОЗОРИСТЬ

DIGITAL

- Нинішня економічна політика в Україні є похідною від економічної системи і націлена на обслуговування інтересів окремих груп. Люди, що отримують ресурс у вигляді влади, конвертують його у свої доходи. Економічна політика в цій системі служить інструментом підтримки електоральних переваг через популізм та соціальні гарантії, які люди отримують без відповіді на питання – «як збільшити добробут населення».
- Економічна система з погляду архітектури влади та взаємин держави та громадян є спадкоємицею УРСР, де головним бенефіціаром були КПРС та СРСР загалом. Здобувши незалежність, верхівка державної влади зберегла контроль над ресурсами з метою їх акумулювання, а не турботи про громадян. Це породило конкуренцію за державні потоки та активи, а згодом і олігархію.
- Національною ідеєю в Україні завжди було – «сісти на потоки», «побудувати схеми», «розпилювати бюджет», а не «створювати додану вартість».
- Система дає можливість обмеженому колу осіб отримувати доступ до ресурсів, заробляти. У цьому контексті працює позаголосний суспільний договір, за якого «ми проти корупції, але так, щоб кум міг «порішати».
- Ніхто у владі не керується концепцією загального блага, не мислить категоріями економічного розвитку і майбутнього. Економічна політика залишається інструментом старої економічної системи.
- Більшість секторів економіки зарегульовані. Корупція виступає основним елементом та важелем управління. Дії політиків та чиновників підпорядковані єдиній меті – утримати владу у своїх руках, а для цього немає нічого кращого, ніж економіка керована у ручному режимі.
- Громадяни та бізнес в цій системі не є повноправними учасниками суспільного договору:
 - Бізнес – це «дійна корова», або **«гусак»**, як вважають окремі представники української влади, а не рівноцінний партнер, від взаємодії з яким залежить розвиток економіки.
 - Громадяни – це плебс, якому потрібно час від часу «кидати подачки» у вигляді соціальних гарантій, пенсій, щоб стримати бунт.
 - Громадянське суспільство не сформовано в повній мірі, щоб протистояти «корупційному левіафану», воно не контролює владу, а уряд не прозорий та невідзвітний своїм громадянам.
- Суспільство залишається незрілим, інфантильним та схильним до патерналізму. Люди, як і раніше, живуть цінностями виживання, а не цінностями розвитку, у пріоритеті стабільність та гарантії. Немає готовності брати на себе відповідальність за зміни в країні, є бажання - щоб «хтось прийшов і все вирішив».
- Стара економічна політика за старої економічної системи за 32 роки незалежності України показала свою неефективність. Ми перетворилися на сировинну країну-придаток, об'єкт міжнародної політики, де інші суб'єкти визначають наш шлях. У нас зростає технологічний розрив із розвиненими країнами. З урахуванням війни та еміграції мільйонів людей постає питання про збереження України як держави.
- Головною ціллю економічної політики в Україні зараз є збагачення певної категорії людей, у той час як має бути - **стимулювання економічного розвитку і забезпечення довгострокового сталого зростання**, а відповідно і **зростання добробуту усіх категорій громадян**.

- Перш за все, в нас повинна з'явитися конкретна чітка мета куди ми рухаємось. Наступні 10 років Україна повинна стати:
 - 01 економікою з ВВП на душу населення **\$15-20 тис.** (зараз \approx \$5 тис.)
 - 02 **країною середнього класу** (захищений заможній середній клас)
 - 03 впливовим регіональним **суб'єктом**, самостійним, незалежним в ухваленні економічних і геополітичних рішень.
- Для того, щоб Україна ввійшла в клуб країн з ВВП на душу **\$15-20 тис.**, ми повинні перетворитися на «європейського економічного тигра» і зростати у реальному вираженні на **7-10% на рік**. Розвиток економіки, а значить бізнесу, має бути пріоритетним над наповненням державного бюджету.
- Інструментом досягнення поставлених цілей має стати нова економічна політика.
- Існують три фактори зростання економіки – **люди, капітал, технології**. Тому завдання економічної політики зробити так, щоб ці три фактори «запрацювали». Нова політика полягає у створенні найкращих конкурентних переваг у Європі для того, щоб в Україну йшов капітал, поверталися українці, прагнули таланти, розвивалися технології.
- Ключовим фактором у цій тріаді є технології, саме вони забезпечують найбільший приріст продуктивності, без чого неможливий економічний прорив. З іншого боку, поява нових технологій – це наслідок розвитку людського капіталу, освіти, культури, інвестицій в фізичний капітал.
- Таким чином, нова політика повинна полягати:
 - А у створенні умов, де застосування технологій стає економічно виправданим (*висока вартість праці, дешева енергія, низька вартість капіталу*);
 - В у створенні середовища, де народжуються інновації (*свобода мислення, дух експериментування, соціальна мобільність*).
- **Нова економічна політика, яку розробив Український Інститут Майбутнього**, - це набір кроків та інструментів для досягнення вказаних вище цілей, у т.ч.:
 - 01 **Перезавантаження державної системи та зміна парадигми управління державою**, ініціювання і прийняття **нового суспільного договору**, трансформація державного апарату і його цифровізація. Держава в новій економічній системі – це сервіс.
 - 02 Прийняття **довгострокової Візії та Стратегії** розвитку країни, фіксування цілей та стратегічної рамки.
 - 03 **Перезавантаження роботи економічних регуляторів та їх політики взаємодії**. Призначення відповідального лідера за економічні реформи, синхронізація та координація роботи НБУ, Мінфіну, Мінекономіки, ВРУ та лідера економічних реформ, які мають діяти у єдиній стратегічній рамці. Наступний крок – трансформація НБУ і Мінекономіки.
 - 04 Створення умов для **збільшення трудових ресурсів та розвитку людського капіталу**, у тому числі: створення національної міграційної політики, створення державної програми зі стимулювання народжуваності та підтримки батьків, впровадження нової моделі освіти та програми залучення в Україну іноземних студентів, відродження прикладної науки, створення інкубаторів талентів, розвиток проектів фінансової грамотності, запуск обов'язкового медичного страхування та державних програм щодо профілактики здоров'я нації.

- 05 **Стимулювання інвестицій:** створення зрозумілих і прозорих правил у всіх секторах економіки, дерегуляція, максимальне спрощення (*скасування ліцензій та дозволів*), створення умов для появи ринку капіталу, створення міжнародного фінансового центру Київ Сіті з британським правом, ухвалення нового Податкового кодексу і запуск ліберальної податкової реформи «10-10-10» (*без введення компенсаторів, з секвестром державних видатків*), реалізація національних проєктів з розвитку інфраструктури (*транспортної, енергетичної, цифрової*), запуск державної програми «Доступне житло в лізинг», створення екосистеми ВПК за рахунок коштів держави та міжнародних партнерів, розвиток підприємництва та МСБ (*максимальне спрощення, лібералізація, забезпечення доступу до капіталу в достатньому обсязі*).
- 06 **Стимулювання технологій та інновацій:** впровадження нової моделі освіти, створення інкубаторів, кластерів і технологічних парків, в яких розміщуються R&D, створення умов для переносу технологій із розвинених країн в Україну, у т.ч. у рамках спільних підприємств, R&D-центрів, спільних урядових програм, партнерських проєктів (*США – титан, космос, ВПК, енергетика тощо*).
- 07 **Допомога з боку держави в експансії на зовнішні ринки:** створення нових союзів (*союз «Тримор'я»*), запуск партнерських проєктів з США (*титан, космос, ВПК, газ, водень*), сприяння доступу українських експортерів до ринків країн G7 та Євросоюзу, активний розвиток партнерських стосунків з країнами Африки, розвиток партнерських стосунків з Китаєм, Індією, Туреччиною, іншими країнами азійського напрямку. Надання кредитів на торговельні розстрочки для українського експорту. Як тільки Україні вдасться зайняти свою нішу в міжнародному виробництві, продуктивність почне зростати автоматично.
- Таким чином, нова економічна політика - це політика, спрямована **на захист та стимулювання розвитку середнього класу**, який є рушійною силою економічного зростання.
- Ключова відмінність старої та нової економічної системи це зміна державоцентризму на людиноцентризм.



ПОТОЧНА
ЕКОНОМІЧНА
СИСТЕМА І
ПОЛІТИКА В
УКРАЇНІ (2023 РІК)

Перед тим як формувати нову політику, розглянемо, що не так з поточною економічною політикою, і чому Україна не може зробити ніякий економічний прорив за нинішньої архітектури економічної системи.

ГЛОСАРІЙ:

- **Економічна система** – сукупність усіх економічних процесів, що відбуваються в суспільстві на основі сформованих у ньому відносин власності й господарського механізму.
- **Економічна політика** – сукупність заходів, дій влади, реалізація економічних рішень на макроекономічному рівні.

Реалізація економічної політики передбачає досягнення суспільно значимих цілей.

Цілі економічної політики визначаються економічним станом країни на поточний момент і **можуть бути наступними:**

- 01 Економічне зростання національної економіки та економічна експансія.
- 02 Повна зайнятість, зростання добробуту населення.
- 03 Економічна ефективність.
- 04 Стабільність рівня цін, боротьба з інфляцією чи дефляцією.
- 05 Економічна свобода.
- 06 Справедливий розподіл доходів.
- 07 Економічна забезпеченість (*соціальні гарантії*).
- 08 Збалансований зовнішньоторговельний баланс.

ОПИС СИТУАЦІЇ В УКРАЇНІ

Проблема української економіки передусім полягає навіть не в економічній політиці, а в економічній системі, яка тривалий час трималася на трьох стовпах:

- 01 Олігархічний договір
- 02 Корупційна влада та корупційний консенсус
- 03 Викривлений суспільний договір, де держава вдає, що піклується про громадян і виконує свої функції, а громадяни, – що сплачують податки.

Разом ці три стовпи являють собою те, що називають **«кумівським капіталізмом»**, (*або капіталізмом для своїх*), **клетократією** або, як кажуть представники української інтелектуальної еліти, **«глибинна економіка»**.

Економічна політика в Україні є похідною від економічної системи та націлена на обслуговування її бенефіціарів, відповідно «глибинний уряд» обслуговує учасників олігархічного та корупційного договорів. Суспільний договір викривлений.

Нинішня Україна з погляду архітектури влади та взаємин держави та громадян є спадкоємицею УРСР, де головним бенефіціаром були КПРС та СРСР загалом. Здобувши незалежність, верхівка державної влади зберегла контроль над ресурсами з метою їх акумулювання, а не турботи про громадян. Це породило конкуренцію за державні потоки та активи, а згодом і олігархію.

Більшість секторів економіки **зрегульовані**, а сама економіка регулюється у ручному режимі без зрозумілих цілей, які мали б бути задані стратегією розвитку країни.

Корупція виступає основним елементом та важелем управління. Дії політиків та чиновників підпорядковані єдиній меті – утримати владу у своїх руках, а для цього немає нічого кращого, ніж керована економіка в ручному режимі.

Таким чином, **головною ціллю економічної політики в Україні зараз є збагачення певної категорії людей**. У той час як **має бути - стимулювання економічного розвитку і забезпечення довгострокового сталого зростання** (а відповідно і зростання добробуту усіх категорій громадян). Взагалі цілі економічної політики в Україні не пов'язані з майбутнім, дії економічних регуляторів націлені на консервацію і відображають бажання «пливти за течією».

Основою цієї системи є еліта, яка «продає» інтереси України зовнішнім гравцям. До 2014 року Україну «продавали» Росії через енергетичну залежність, після – Україна потрапила в кредитну залежність від західних гравців, які здійснюють вплив на економічну політику України через надані кошти. **Вони, по суті, нав'язали Україні боргову модель зростання, де ми не маємо шансу провести податкову реформу та запустити інші стимули для економіки, а тому ми не можемо перерости свої борги** (забезпечити зростання ВВП, яке випереджатиме зростання боргу).

Міністр фінансів 2014-2016 років Н. Ярецько підписала угоду, відповідно до якої ми маємо податок на зростання економіки на 20 років на користь зовнішніх кредиторів (ВВП-варанти¹).

Громадяни та бізнес в цій системі не є повноправними учасниками суспільного договору:

- **Бізнес** – це «дійна корова», або **«гусак»** (як вважають окремі представники української влади), а не рівноцінний партнер, від взаємодії з яким залежить розвиток економіки. З початком війни доля держави в економіці України зростає, приватний сектор стискається. Формується довгостроковий тренд, коли **бізнес стає менш прибутковим, ніж державна посада**.
- **Громадяни** – це плебс, якому потрібно час від часу «кидати подачки» у вигляді соціальних гарантій, пенсій, щоб стримати бунт.
- **Громадянське суспільство** не сформовано в повній мірі, щоб протистояти «корупційному левіафану», воно не контролює владу, а уряд не прозорий та невідзвітний своїм громадянам.

В українському бізнес-середовищі та серед т.зв. економічних експертів сформовано два умовних клани: **промисловці та фінансисти**, які мають певний конфлікт інтересів з точки зору економічної політики та періодично протистояють один одному.

¹ У 2015 році в рамках реструктуризації держборгу України кредитори погодилися списати 20% суми боргу в обмін на бонус: «інструмент повернення вартості» (ВВП-варанти), який мав би згодом компенсувати суму списаного боргу. Згідно з домовленостями, Україна має здійснювати виплати за ВВП-варантами до 2040 року у разі, якщо номінальне значення ВВП перевищує 125,4 млрд дол., а зростання реального ВВП у перевищує 3% на рік. Розмір виплат рахується від суми зростання ВВП понад 3%: 15% від суми зростання, якщо річний приріст ВВП складає від 3% до 4%, 40% - якщо річний приріст понад 4%.

Фінансисти — це банки, інвестбізнес, інвест-консалтинг, податкові консультанти, які допомагають оптимізувати податки в Україні та в міжнародних юрисдикціях. Вони заробляють основний дохід на притоці зарубіжного капіталу, різних схемах, активно підтримують співробітництво з МВФ, згодні на економічне зростання на рівні 1,5-2%, «аби не було великого дефіциту Бюджету та інфляції».

Натомість **промисловці** (які мають реальні активи в Україні та хоч якийсь власний капітал на їх розвиток) відстоюють іншу точку зору: «запровадження стимулів для економічного зростання – це головне», «інфляція та бюджетний дефіцит – не так важливі». Як правило, вони не мають цілісної картинки і люблять преференції лише для свого сектора.

Промисловці більш радикальні і готові йти на ризики та експерименти заради запуску економіки. Саме вони намагаються лобювати точкові рішення, конкретні пропозиції та інструменти, у тому числі протекціоністські. Їхні дії можуть бути корисними для окремих секторів економіки, зайнятості в них, але не для економіки як комплексної системи. Пошук «точок зростання» та їх підтримка найчастіше призводять до дисбалансів в економіці, порушують вільну конкуренцію. Захист однієї галузі – це завжди податок на іншу (податок на працю).

Є окрема група **політиків популістів**, яким все одно на розвиток економіки. Для них первинним є продовження свого політичного життя, передусім за рахунок виконання соціальних зобов'язань перед населенням, без відповіді на питання – «де брати ресурси?».

З початком війни обставини в Україні та багато речей змінилися, а політики при цьому залишаються сталими і мислять у старій парадигмі. Макроекономічна політика націлена на збереження стабільності, консервування старого порядку – «аби не стало гірше».

Україна з середини 90-х² мала **сировинну модель економіки**, яку зберігає і зараз, замість розвитку інноваційних секторів. При цьому навіть сировинні сектори не розвиваються: металургія занепадає, сільське господарство переживає катастрофічні логістичні проблеми.

Якщо ми хочемо, щоб Україна зайняла своє місце на міжнародній карті розподілу праці (а без цього неможливе стрімке зростання продуктивності праці та доходів населення), нам треба змінити модель наздоганяючого розвитку на **інноваційну модель**.

ЩО НЕ ТАК З ЕКОНОМІЧНОЮ ПОЛІТИКОЮ В УКРАЇНІ:

- Україна не має **довгострокової економічної стратегії, Візії**, які давали б єдину стратегічну рамку та узгоджені цілі. Незважаючи на наявність стратегічних документів, відсутня системна економічна політика, яка була б прийнята та реалізовувалась усіма суб'єктами. Існуючі документи не містять чітких вимірних цілей та є деклараціями без відповідальності.
- Немає **координації** між економічними регуляторами. Неузгоджена, а часто й суперечлива політика НБУ, економічного блоку уряду та ВРУ посилює дисбаланси в економіці та веде країну до економічного колапсу. Немає послідовності та злагодженості дій, всі економічні суб'єкти діють як «лебідь, рак і щука» у своїх інтересах.

² Офіційна статистика щодо структури експорту доступна лише з 1995 року.

- Економічна політика не цілісна та полягає в точковій **реакції на виклики** без розуміння наслідків та без спроб самостійно створювати своє майбутнє.
- Немає **суб'єкта**, відповідального за економічну політику (у західних країнах це парламент, який затверджує стратегію і погоджує план з Кабінетом Міністрів).
- Немає централізації та лідерства у прийнятті економічних рішень. Немає **лідера**, відповідального за економічні реформи.
- Немає стратегії розвитку **інфраструктури** (транспортної, енергетичної, цифрової).
- **Фіскальна політика** не виконує функцію стимулювання. Замість лібералізації навпаки відбувається ще більша фіскалізація, ускладнення адміністрування, збільшення зарегульованості бізнесу. Продовжує збільшуватись частка держави в економіці. Зростає і до того висока доля тіньової економіки.
- Немає стратегії розвитку **ринку капіталу** та не створено умов для його появи, в країні практично немає доступу до капіталу для розвитку бізнесу.
- У банківській системі **«поховано» понад 325 млрд грн** (станом на 18.05.2023), які вкладені в депозитні сертифікати НБУ замість того, щоб кредитувати бізнес та запускати економіку. З початку повномасштабної війни в структурі чистих активів банків зростала частка депозитних сертифікатів (з 7% у березні до 19% у грудні 2022) та коштів у НБУ та інших банках (з 13% до 19%) за рахунок зменшення частки кредитування (29% до 23%) та ОВДП (з 29% до 23%). В результаті економіка недоотримує ресурс, якого їй критично не вистачає.
- Певні сектори залишаються **зарегульованими** (у т.ч. енергетика), ціноутворення в них не є ринковим, що відштовхує інвесторів та притік капіталу до них. Немає єдиних прозорих зрозумілих правил. **Права інвесторів** не захищені.
- Уряд не проводить ефективну **зовнішню економічну політику**, не сприяє виходу на нові ринки, просуванню експорту.
- **Ринок праці** кардинально змінився з початку війни та став підпорядкованим роботодавцям, тим часом держава продовжує посилювати права останніх. Наприклад, перевірки Держпраці заборонені з початку введення воєнного стану, що дає роботодавцям можливість безкарно наймати працівників без офіційного працевлаштування. Були внесені зміни до КЗпП не на користь робітника: трудовий договір із нефіксованим робочим часом; можливість звільнення працівника з підстав, не передбачених КЗпП тощо. Одночасно державою був скорочений період виплати допомоги з безробіття – з 360 до 90 днів. Таким чином, діюча політика в Україні не створює умов для підвищення зайнятості та повернення українських трудових мігрантів, біженців (*люди не повертаються і продовжують їхати тому, що в Україні немає роботи*). Це серйозний виклик для економіки з точки зору **дефіциту трудових ресурсів** вже найближчим часом, особливо висококваліфікованих кадрів.
- Україна, маючи можливість отримувати **фінансову допомогу**, неефективно розпоряджається наданими коштами: ресурси направляються не на розвиток економіки та створення бази для майбутнього зростання (*та повернення боргів*), а в основному на «проїдання» (*за виключенням воєнних цілей*).

Але незважаючи на всі ці прогалини, все ж таки головним є те, що економічна політика в Україні є похідною від штучно створеної економічної конструкції, яка має вигляд «кумівського капіталізму».

Тому нова економічна політика повинна:

- А** починатися з побудови **архітектури нової економічної системи,**
- В** **перезавантаження державної системи та зміни парадигми управління державою**
- С** та орієнтуватися на **глобальні тренди**, де ключовими є новий технологічний уклад та формування нових моделей економіки, таких як постіндустріальна сервісна економіка, економіка екосистем, циркулярна економіка, економіка користування замість економіки володіння та інші.

The background of the page is a dark blue color with a complex, white wireframe pattern. This pattern consists of numerous overlapping lines that form the outlines of various architectural elements, including windows, door frames, and structural beams, creating a sense of depth and complexity.

АРХІТЕКТУРА
НОВОЇ
ЕКОНОМІЧНОЇ
СИСТЕМИ УКРАЇНИ

Отже, ми переходимо до створення архітектури нової економічної системи.

У попередньому нашому документі (в рамках роботи над новою економічною політикою) ми визначили поле можливостей для України на найближчі 10-15 років – Візію України 2035 (з урахуванням глобальних трендів та чотирьох сценаріїв розвитку ситуації в країні).

Візія - це ідеальна картина, найбільш бажаний сценарій майбутнього. Майбутнє не є лінійним, воно багатосценарне. Впливати на ймовірність реалізації сценарію можна після його детального аналізу та виявлення як стримувальних, так і стимулюючих факторів. А Візія використовується як інструмент для підвищення ймовірності реалізації бажаного сценарію.

У попередньому розділі поточного документа ми дали оцінку поточній економічній політиці в Україні, описали нинішню економічну систему, визначивши її як «кумівський капіталізм» чи «клептократію».

Наступним кроком має стати розробка Стратегії – плану дій, який показує, як із точки А (поточного положення) прийти до точки Б (цілі, що знаходиться у полі можливостей, яку створює Візія). Тобто нам потрібно дати відповіді на питання: **«куди», «хто» і «як».**

По-перше, визначимо цілі, до яких ми хочемо прийти, впроваджуючи нову архітектуру економічної системи та нову економічну політику.

ЦІЛІ НОВОЇ ЕКОНОМІЧНОЇ СИСТЕМИ ТА НОВОЇ ЕКОНОМІЧНОЇ ПОЛІТИКИ

- 01 Перетворити Україну на «європейського економічного тигра», що буде означати:
- 02 Україна – лідер регіону по залученню інвестицій.
 - Зростання економіки та доходів населення (**+7-10% на рік протягом 10 років**).
 - Досягнення через 10 років ВВП на душу населення – **15-20 тис. дол.** (без ПКС, у поточних цінах).
 - Створення умов для довгострокового сталого зростання економіки (**не менш ніж на 3% на рік після 2033 року**).
 - Забезпечити соціальні гарантії, рівний доступ до можливостей.
- 03 Створити умови, де буде максимально комфортно вести бізнес - Україна в **ТОП-15** в Business environment rankings від Economist Intelligence Unit.
- 04 Забезпечити і підтримувати економічну свободу – до 2030 року Україна в **ТОП-15** в рейтингу економічних свобод (**130 місце у 2022**).
- 05 Перетворити Україну на провідного економічного суб'єкта Європи до 2035 року.

- 06** Побудувати інноваційну економіку, в якій індустрія 4.0 є базою – до 2030 року Україна в **ТОП-15** за глобальним інноваційним індексом (**57 місце у 2022**).
- 07** Створити сучасну модель економіки, в основі якої лежить економіка екосистем, а головною цінністю є люди (*людиноцентрична модель*).
- 08** Створити умови та сприяти тому, щоб Україна зайняла свою нішу у міжнародному виробництві (*роль і місце України у світі зазначені у Візії*).
- 09** Створити ефективну економічну політику, що буде базою для повернення українців та залучення трудових мігрантів.

Повертаючись до плану дій, наведемо таку алегорію: якщо ви хочете доїхати на автомобілі з точки А в точку Б, то досягнення вашої мети залежатиме від трьох факторів:

- А** як їхати (*маршрут, швидкість тощо*);
- В** хто за кермом автомобіля;
- С** на якому автомобілі ви їдете.

Почнемо з останнього за списком, але не за значимістю. Якість автомобіля – це архітектура нової економічної системи, у якій буде запроваджуватись нова економічна політика.

ЯК ВИГЛЯДАЄ ВЗАЄМОДІЯ З ДЕРЖАВОЮ В ІСНУЮЧІЙ ТА НОВІЙ ЕКОНОМІЧНІЙ СИСТЕМІ

Взаємодію держави з громадянами в Україні можна порівняти з класичною корпоративною моделлю звичайних компаній – акціонерних товариств.

Громадяни є головними бенефіціарами в країні: її власниками та вигодонабувачами. За **статтею 13** Конституції України всі активи (ресурси) належать українському народу, а державний апарат – інструмент управління ними.

Функції наглядової ради, по аналогії з акціонерним товариством, в державі виконує Верховна рада (*представники народу*), які в інтересах громадян мають створювати правила (*закони*) і назначити менеджмент країни – Кабінет Міністрів України, де кожен міністр відповідає за свій напрям.

Але система держуправління в Україні має низку проблем:

- Робота й функціонал держінститутів існують у відриві від реальності та стратегій, тому не мають узгоджених цілей, реалістичних стратегій роботи, їх функціонал не має прямого відношення до інтересів громадян.
- Фактично бенефіціари – не громадяни, а зовнішні та внутрішні інтересанти (*олігархи, корупційні чиновники*), які й впливають на ухвалення рішень у країні.
- Суспільний договір - викривлений, із викривленими цілями й результатами.
- Громадяни сплачують податки як ренту за право перебування в країні, а натомість отримують від держави соціальні подачки та послуги часто вкрай низької якості та в недостатньому обсязі.
- Управління спільними державними активами здійснюється неефективно, постійно втрачається контроль над ними (*бурштин, видобуток піску, водні та лісові ресурси*), що створює великі корупційні клани.
- Працюючі правові інститути і довіра до них відсутні.
- Панують корупція та безкарність.
- Суспільство не контролює державу та по факту приймає систему збагачення чиновників.

Фактично ми маємо прояви рейдерства, коли певна група людей контролює значну частку держави. Хоча громадяни України мають однаковий набір прав та є співвласниками активів (*ресурсів*), які мають рівномірно розподілятися між населенням.

За результатами опитування Фонду «Демократичні ініціативи» та Центру Разумкова, **70%** громадян не довіряють політичним партіям, ще **16%** не можуть відповісти. Партії, які знаходяться при владі, представляють інтереси не народу, а своїх спонсорів, які брали участь у виборчій кампанії. Відповідно, говорячи корпоративною мовою, вони є «рейдерами», які контролюють значну частку процесів в інтересах певної групи людей.

Нова економічна система передбачає появу зрілого громадянського суспільства, яке формує запит на якісний державний апарат. Для суспільства держава виконує сервісну функцію, а державний апарат – інструмент реалізації задач з управління державними активами.





ОТЖЕ, ВІДМІННІ РИСИ НОВОЇ ЕКОНОМІЧНОЇ СИСТЕМИ:

- 01** Нова система сформована на підставі нового суспільного договору між громадянами (*старий олігархічний договір та корупційний консенсус знищено*).
- 02** В основі її лежить ринкова економіка та принцип конкуренції. Знищено «кумівський капіталізм» (*капіталізм для своїх*).
- 03** Усі сектори, які були зрегульовані (*енергетика тощо*), трансформовано в ринкові (*ринкове ціноутворення*). Ручний режим регулювання економіки знищено.
- 04** Фундаментом економічної системи є економічні інститути та довіра (*до держави та серед економічних агентів один до одного*).
- 05** Держава в новій економічній системі – це сервіс.
- 06** Головною ціллю економічної політики в новій системі є зростання добробуту громадян (*а не збагачення певної категорії людей*).
- 07** Спільні активи громадян (*надра, ліси, вода, держкомпанії, інфраструктура тощо*) керуються не державою, а професійними керівниками відповідно до національної стратегії. Таким чином держава виводиться з розподілу ресурсів та отримання ренти. Доходи від управління активами акумулюються в спеціальні фонди для майбутніх поколінь.
- 08** Створення доданої вартості (*а не розпили Бюджету та участь у схемах*) є національною ідеєю.
- 09** В суспільстві є культ підприємця (*за активної підтримки держави*).

10 В основі нової економічної системи лежить постіндустріальна економіка (*економіка послуг*), головною цінністю якої є людина та її знання.

11 Модель наздоганяючого розвитку змінено на інноваційну модель.

ДЕРЖАВНІ ІНСТИТУТИ У НОВІЙ ЕКОНОМІЧНІЙ СИСТЕМІ

Нова економічна система України тримається на економічних інститутах, а не окремих людях, групах людей, лідерах.

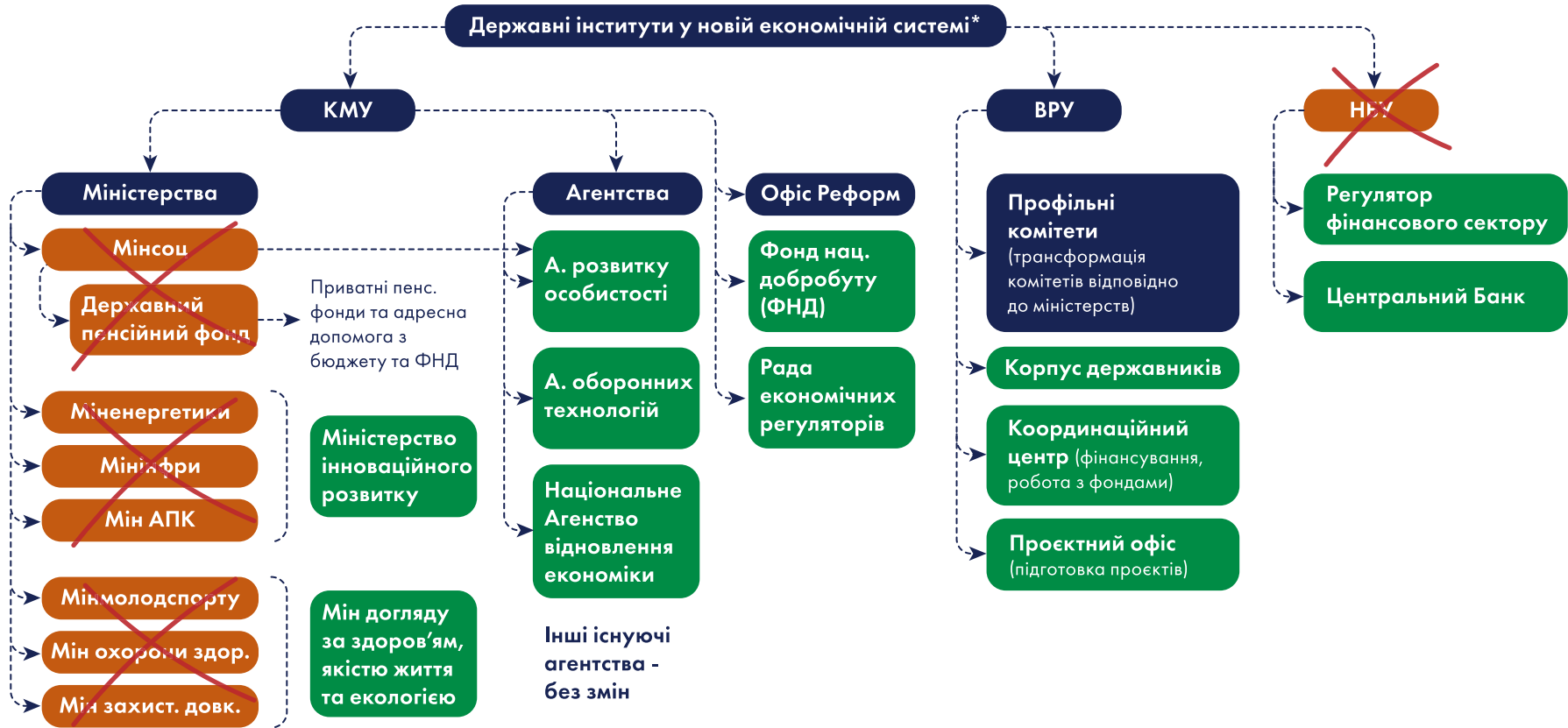
Ключові економічні інститути:

- захист прав власності;
- виконання контрактів (*працююча судова система*);
- захист конкуренції.

Якщо перенестися в умовний 2025 рік - відбулася трансформація державних інститутів, перегляд їх функцій відповідно до нової стратегії України, максимальна цифровізація зі скороченням чисельності державних службовців. Відбулися наступні трансформації:

- Створено **Агентство оборонних технологій**, яке виступає замовником озброєння, фінансує стартапи, бізнес інкубатори, технопарки в сфері оборони та стимулює сектор технологій подвійного призначення. Міноборони своєю чергою формує Доктрину, прогнозує обсяги закупок, які фінансуються Державним бюджетом.
- Створено **Фонд національного добробуту (ФНД)**, до якого передано усі державні активи, природні ресурси. Управління фондом здійснюється як класичним інвестфондом. Кошти ФНД можуть використовуватись для виконання соціальних зобов'язань, здійснення інвестицій і, можливо, для зниження ставки ПДФО.
- З розвитком економіки екосистем відпав сенс структурувати і регулювати економіку за галузями. Це призвело до ліквідації галузевих міністерств та появи замість них одного - **Міністерства інноваційного розвитку**.
- Мінсоцполітики трансформовано в **Агентство розвитку особистості**, яке разом із Міносвіти займається просвітництвом, створює програми соціалізації і розвитку людини протягом усього життя. Сьогодні немає державних вищих навчальних закладів, натомість створено систему фінансування талантів, які самі обирають де навчатися.
- Замість Міністерства охорони здоров'я, Міністерства молоді та спорту, Міністерства захисту довкілля та природних ресурсів створено **Міністерство догляду за здоров'ям, якістю життя та екологією**.

- Замість НБУ створені: окремий ефективний **Регулятор фінансового сектору**, окремий **Центральний банк**, який відповідає за макроекономічну і цінову стабільність, міжнародні резерви, розвиток економіки.
- Створено **Раду економічних регуляторів**, задача якої – узгоджувати економічну політику регуляторів для досягнення встановлених KPI.
- Створено «**Корпус державників**» – команду професійних високооплачуваних кризових менеджерів, стратегічних консультантів, аудиторів для трансформації державної системи.
- Створено **Координаційний центр** та **Проектний офіс** для реалізації трансформацій.
- Діють **спеціальні агентства** для швидкого вирішення проблем бізнесу, допомоги внутрішнім та іноземним інвесторам.
- При державних інститутах діють **ситуаційні кімнати** та **аналітичні центри**.
- Ліквідовано **Державний пенсійний фонд**, у процесі ліквідування - солідарна пенсійна система, на зміну якій приходять гнучка накопичувальна система пенсійного забезпечення з приватними пенсійними фондами (деякі з яких підконтрольні державі), з страховими фондами та з можливістю використовувати різні накопичувальні інструменти всередині країни та за її межами. Існує система адресної державної соціальної допомоги громадянам, які цього потребують (*за рахунок Бюджету або Фонду національного добробуту*). Вітається допомога людям похилого віку без участі держави (*людина людині*).



Інші існуючі міністерства (12) - без змін

*В цій схемі наведена трансформація державних економічних інститутів та тих, що стосуються економічних реформ (ВРУ)

РОЛЬ ДЕРЖАВИ В НОВІЙ ЕКОНОМІЧНІЙ СИСТЕМІ

Держава – це сервіс, що спрямований головним чином на:

- забезпечення безпеки та правопорядку;
- здійснення арбітражу (*ефективна судова система*);
- створення умов для розвитку людей та бізнесу.

Основним завданням держави як сервісу є зниження трансакційних витрат для бізнесу і громадян.

В новій економічній системі держава та бізнес є партнерами. Держава встановлює правила, але не втручається у справи бізнесу. Натомість бізнес – це клієнт, який платить державі гроші у вигляді податків, залучає інвестиції, створює робочі місця та розраховує на отримання певних державних послуг та високий рівень сервісу.

Змінився акцент у взаємовідносинах держави та бізнесу: для держави є пріоритетом залучати та розвивати бізнес, а не «доїти» бізнес. Розвиток економіки, а значить бізнесу, є пріоритетним над наповненням Бюджету.

Тому держава розвиває різні форми взаємопартнерства - від ДПП та концесій до інвест парків, інкубаторів, спільних проєктів. Зорієнтована на підтримку малого та середнього бізнесу, впроваджує регіональні програми розвитку бізнесу на рівні місцевої влади та бюджетів, а також є лобістом українського бізнесу за кордоном, агентом та консультантом, який допомагає бізнесу розвиватися.

Взаємодія держави з бізнесом та домогосподарствами максимально цифровізована та знеособлена, здійснюється без участі держ службовців, сервіси автоматизовані та максимально ефективні. Використовується блокчейн як інструмент взаємодії громадян та бізнесу, арбітражу, виконання угод (*смайт-контракти*), для заміни нотаріусів, створення єдиних реєстрів.

Держава стала інструментом підвищення добробуту суспільства. Це вивільнило дух підприємництва, експериментування й інноваційної енергії.

РОЛЬ СУСПІЛЬСТВА

За час війни сформувалося зріле громадянське суспільство. Виник попит на ефективні інститути, які працюють. З'явилося усвідомлення того, що держава – не чужа та чиновницька, а це наш спільний дім, який ми разом захищали, відбудовуємо та розвиваємо.

Змінилася роль суспільства як регулятора багатьох соціальних процесів (*тиранія громадської думки, соціальний рейтинг тощо*).

Сильне громадянське суспільство й нові інститути протистоять централізованій державі, яка зміцніла, що дозволяє Україні входити до «вузького коридору свободи» і будувати «приборканого левіафана».

НОВА

ЕКОНОМІЧНА

ПОЛІТИКА УКРАЇНИ

Якщо продовжувати нашу алегорію наведену у попередньому розділі про автомобіль (*коли ви їдете на автомобілі з точки А в точку В*), то нова економічна політика, представлена у цьому розділі документа, є нічим іншим як маршрутом, що відповідає на питання «**як**» (*«як їхати: маршрут, швидкість тощо»*).

Але перед тим, як перейти до конкретних кроків та інструментів, визначимо принципи нової економічної політики.

ПРИНЦИПИ НОВОЇ ЕКОНОМІЧНОЇ ПОЛІТИКИ

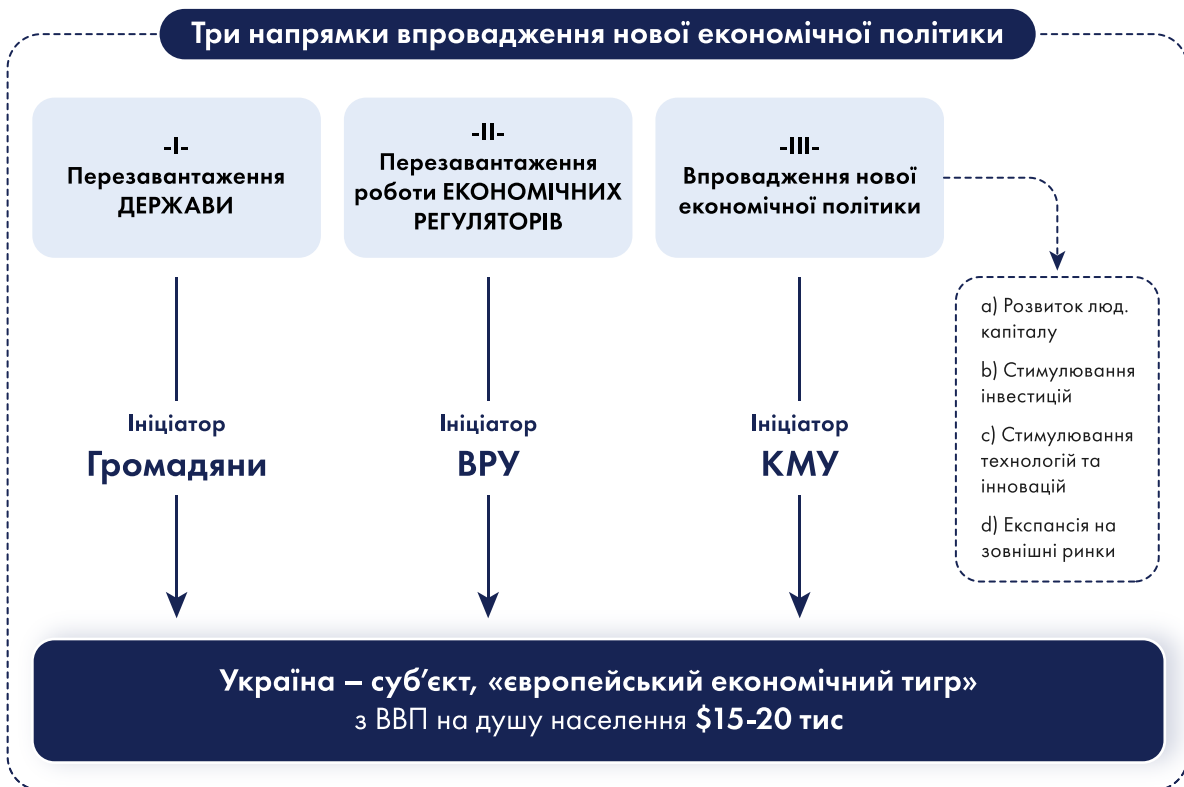
- Стратегічне бачення і орієнтованість на **довгостроковий результат**.
- **Держава** - це **сервіс**, що означає:
 - **Людиноцентричність** і орієнтованість на людину. Держава й економіка для людини, а не навпаки. Громадяни – головні бенефіціари держави та одержувачі сервісу, а значить і головні платники податків (*податки як плата за сервіс*).
 - **Бізнес – основа економіки** та надійний **партнер держави**, а не «дійна корова».
- **Дефетишизація** – мінімізація залежності державної політики від електоральних циклів, політичних інтересів окремих груп (*слогани не замінюють державний інтерес*). Повинна бути орієнтація на створення сильних економічних інститутів (*захист права власності, конкуренції, виконання контрактів*). У довгостроковій перспективі економічна політика повинна базуватися на сильних інститутах, а не окремих політичних лідерах.
- **Нульова толерантність до корупції**.
- **Прагматизм** (*яке стратегічне завдання вирішує та чи інша дія*). Інтереси України (*українців*) понад усе, навіть якщо це не відповідає директивам ЄС, вимогам МВФ тощо.
- **Лібералізація і дерегуляція**. Всі дії та інструменти мають бути спрямовані на те, щоб ручне управління економікою, зарегульованість галузей, ручне тарифоутворення перестали існувати.
- **Стимулювання**, у тому числі стимулююча фіскальна політика (*розвиток економіки є пріоритетним над наповненням Бюджету*). Рівність та солідарність не повинні здобути пріоритет над зростанням. Щоб економіка зростала, потрібні стимули, а стимули створюють нерівність. Але важливо пам'ятати, що нерівність багатств – це не нерівність можливостей. Останнє держава може і має забезпечувати в умовах ринкової економіки.
- **Релевантність** сучасним глобальним викликам і моделям організації економік у розвиненому світі. Орієнтація на побудову високотехнологічної **інноваційної економіки**.
- **Амбіційність і експансія** - прагнення домінувати на зовнішніх ринках у секторах, де Україна сильна.

- Прагнення до **самодостатності** (забезпечення власними оборонними технологіями, енергоресурсами, R&D, критичними матеріалами й технологіями), **економічної незалежності та фінансової автономності** (зовнішнє фінансування – виключно ринкові позики та інвестиції).

ЗАПУСК НОВОЇ ЕКОНОМІЧНОЇ ПОЛІТИКИ

Отже, ми підійшли до плану дій «як досягнути мети». Зазначимо, що критично важливою є відповідь не лише на запитання «**як**», але й «**хто керує**».

Тому, на наш погляд, **запуск нової економічної політики повинен включати дії одразу у трьох напрямках:**



Кроки у всіх трьох напрямках впроваджуються паралельно та взаємодіють один з одним за принципом зворотного зв'язку.

I. ПЕРЕЗАВАНТАЖЕННЯ ДЕРЖАВИ: СТВОРЕННЯ БАЗОВИХ УМОВ ДЛЯ РЕАЛІЗАЦІЇ НОВОЇ ЕКОНОМІЧНОЇ ПОЛІТИКИ

Перезавантаження державної системи та зміна парадигми управління державою є обов'язковою базовою умовою для досягнення зазначених цілей економічної політики.

Без зміни підходів до державного управління будь-які інші ініціативи зрештою будуть неефективні, мультиплікатор від реалізації будь-яких національних проєктів буде менше від 1, оскільки частина грошей із цих проєктів конвертується в доходи українських чиновників і доходи інвестбанкiрів за кордоном.

ПРОБЛЕМИ ДЕРЖУПРАВЛІННЯ

- Нинішній держапарат України – спадщина СРСР, він не створювався для цілей та задач України, але продовжив інерційно працювати і після проголошення незалежності України.
- Бенефіціари – не громадяни, а зовнішні та внутрішні інтересанти (*олігархи, ФПГ, чиновники, політики, у т. ч. російські шпигуни*), які й впливають на ухвалення рішень у країні. Ніхто у владі не керується концепцією загального блага. Парламент, як основа представницької демократії, так само обслуговує інтереси елітарних груп, а не громадян.
- Робота й функціонал держінститутів існують у відриві від реальності та стратегій.
- Відсутність ефективних правових інститутів і довіри до них (*захист прав власності, справедливі суди, захист конкуренції*).
- Корупція. Безкарність. Прийняття суспільством системи збагачення чиновників.
- Відсутність стратегічного довгострокового планування, спадкоємності. Кожен новий уряд ухвалює свої документи й нічого не доводить до кінця.
- Високий рівень бюрократії, зарегульованість окремих секторів і низька ефективність (у т. ч. жорстке втручання держави в цінову політику).
- Викривлений суспільний договір із викривленими цілями й результатами.
- Слабкий суспільний контроль (*над державою*).

АЛГОРИТМ ТРАНСФОРМАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ДЕРЖАВОЮ

Перелік пріоритетних кроків ————— Відповідальні ————— Термін реалізації

1. Новий суспільний договір (між громадянами, інтереси яких представляють політики, чиновники, громадські діячі, бізнес). Договір повинен визначити:

- Базові принципи роботи бізнесу та його співіснування з державою, зафіксувати зміну парадигми з дозвільної системи та контролю над процесами на **довіру та партнерство з бізнесом**.
- Перехід від **держави** як монополії до держави **як сервісу**. І держава, і народ мають право на насилля (народ може зупинити владу, виходячи на протести).

Громадянське суспільство (громадські організації, Think Tanks, незалежні ЗМІ, коаліція бізнесу), які мають запустити дискурс. Прийняті норми не повинні викликати критику активного громадянського суспільства.

1 рік

2. Проведення судової реформи, формування ефективної системи правосуддя.
На перехідний період – створення **британського суду** для резидентів МФЦ Київ Сіті та Дія Сіті.

Офіс Президента (ОП) + Верховна Рада України (ВРУ, підготовка законопроектів) + суспільство (участь у референдумі про внесення змін до Конституції щодо британського суду)

1,5 роки

3. Створення нових органів та інституцій:

- Координаційного центру** та **Проектного офісу** для реалізації трансформацій (КЦ+ПО).
- «Корпусу державників»** – команди професійних високооплачуваних кризових менеджерів, стратегічних консультантів, аудиторів для трансформації державної системи.
- Ради економічних регуляторів** для узгодження політики економічних регуляторів (НБУ, Мінфіну, Мінекономіки)

ОП+ВРУ

2 міс.

4. Першочергові законодавчі зміни:

- ухвалення нової **Конституції** (усунення наявних «багів»);
- оновлення й кодифікація законодавства (особливо в **податковій частині**);
- ухвалення нових законів, що посилюють **відповідальність за корупцію**.

КЦ + ВРУ (підготовка проекту нової Конституції та інших законодавчих документів)

6 міс.

5. Перехід до довгострокового планування:

- ухвалення Стратегії розвитку країни (ухвалення закону про Стратегію ВРУ)
- ухвалення Стратегії трансформації управління державою, включно з новими цілями, функціями, ролю, принципами держуправління, проектування держінститутів для виконання цих функцій.

ВРУ + ОП + Think Tanks (формування Візії та довгострокових стратегічних цілей) + **Кабінет Міністрів України** (КМУ, підготовка довгострокової стратегії і згідно з нею державної політики, секторальних стратегій і т.д.)

6 міс.

6. Перезавантаження держапарату:

- прихід до влади лідера та нових еліт** (чи перезавантаження старих), які зможуть очолити процес трансформації.

Електоральний цикл

1 рік

- ліквідація** старих держінститутів і створення нових з урахуванням ухваленної довгострокової стратегії.
- нова система оплати:** ринкові зарплати в держапараті, зарплати топ-менеджерів прив'язані до **реальних KPI** (наприклад, зарплата міністра економіки залежить від реального зростання ВВП або припливу ПІІ в Україну);
- персональна **відповідальність** за невиконання KPI;
- опис усіх робочих процесів, до яких залучені чиновники, розрахунок трудовитрат на їх виконання, максимальна **оптимізація та цифровізація**, скорочення штату і перехід на повноцінний e-governent, включно з повним електронним документообігом (див. п. 9);

КЦ + Think Tanks + ВРУ + КМУ + Корпус державників (КД)

1 рік

Перелік пріоритетних кроків ————— **Відповідальні** ————— **Термін реалізації**

- налагодження тісного взаємозв'язку, координації між інститутами, відомствами;
- проведення **нормальних чесних засідань Кабміну** (не за сценарієм, як зараз);
- створення ситуаційної кімнати й Think Tank при ОП і Кабміні.

7. Формування сильного PR для супроводу всіх подальших кроків трансформації.	КМУ + Міністерство зовнішніх справ (МЗС, внутрішні та міжнародні комунікації) + КЦ	Правильна комунікація на постійній основі
-------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------

8. Боротьба з корупцією:

◦ цифровізація державних сервісів, мінімізація контактів із чиновниками, зниження людського фактора, у т.ч. оцифрування та автоматизація отримання ліцензій і дозволів (див. п.9)	Міністерство цифрових трансформацій (Мінцифри) + КМУ+ КЦ + КД	6 міс.
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------	--------

◦ ухвалення нових законів, що посилюють відповідальність за корупцію, «схеми», «відкати» (у т.ч. конфіскація майна членів сімей усіх учасників корупції), кодифікація законодавства;	ВРУ + КЦ + КД	6 міс.
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------	--------

◦ ухвалення закону про лобізм, який впорядкує діяльність політичних фігур;	ВРУ	6 міс.
----------------------------------------------------------------------------	------------	--------

◦ відкрите, жорстке покарання за порушення (арешти та гучні скандали, саджання чиновників-корупціонерів, відомих усьому населенню);	ОП + Служба безпеки України (СБУ) + Міністерство внутрішніх справ (МВС)	6 міс.
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------	--------

◦ повний перехід на безготівкові розрахунки;	ВРУ + КМУ + Національний Банк України ³ (НБУ) + КЦ	1 рік
----------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------	-------

◦ популяризація в суспільстві осуду за корупцію, хабарництво, «розпилювання» Бюджету;	Громадянське суспільство (громадські організації, коаліція бізнесу, ЗМІ)	6 міс.
---------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------	--------

◦ ліберальна податкова реформа як один із інструментів боротьби з корупцією.	КМУ + ВРУ + КЦ + КД	6 міс.
------------------------------------------------------------------------------	----------------------------	--------

9. Повноцінний запуск E-government. Електронна держава без особистого контакту з чиновниками та мінімально необхідною кількістю працівників. Видача ліцензій та дозволів протягом 24 годин, автоматичне формування податкової та бухгалтерської звітності (мінімальний контакт з чиновниками = мінімізація корупції).	ВРУ + Мінцифри + КМУ + КЦ + КД	1,5 роки
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------	----------

10. Нова бюджетна політика:	ВРУ + КМУ (у т.ч. Мінфін, Мінекономіки) + КЦ + Think Tanks (допомога у підготовці стратегічних документів, проектів рішень тощо)	6 міс.
◦ формування Бюджету «зверху вниз», визначивши спочатку функції держави і оцінивши необхідні для цього ресурси. Непотрібні функції чи там, де держава не справляється, скасувати. Альтернативою може стати державно-приватне партнерство (ДПП) або передача окремих функцій на аутсорсинг приватному бізнесу (де це можливо і доцільно);		
◦ самодостатність і незалежність місцевих бюджетів, передача фінансового ресурсу відразу в регіони;		
◦ середньострокове планування;		
◦ скорочення соціальних видатків, пріоритет стимулювання праці замість соціальних пільг та виплат.		

11. Нова боргова політика – інструмент регулювання економічних процесів і стимулювання економічного зростання. Боргова політика повинна проводитись стримано і виважено, не створюючи ризики для економіки, мінімізуючи вартість обслуговування боргу (в т.ч. викуп, реструктуризація VRI-зобов'язань, залежних від зростання ВВП). Боргова політика повинна бути спрямована на використання існуючих ресурсів для стимулювання економічного розвитку, а не «проїдання».	Мінфін + ВРУ	На постійній основі
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------	---------------------

³ Після трансформації – Центральний Банк та Регулятор фінансового сектору (тут і далі в документі)

Перелік пріоритетних кроків ————— Відповідальні ————— Термін реалізації

Ковенанти в борговій політиці:

- відношення витрат на обслуговування боргу до видатків бюджету;
- відношення держборгу до ВВП;
- дефіцит бюджету.

12. Перепис населення (держава повинна «читати» своє суспільство, воно має бути для неї прозорим і зрозумілим), **аудит економіки** (у т.ч. оцінка природних ресурсів, державних активів, інфраструктури, створення системи управління кожним типом спільних активів професійними інвестиційними менеджерами).

КМУ + профільні консультанти (для аудиту економіки)

6 міс.

13. Максимальна децентралізація, за якої кожен регіон самостійно ухвалює рішення.

ВР + КМУ + КЦ + КД

2 роки

На рівні держави залишаються загальні функції:

- Забезпечення безпеки та правопорядку: захист кордонів, некорумповане високоефективне МВС.
- Арбітраж (судова система).
- Ухвалення і реалізація Стратегії розвитку країни й тактики, довгострокове планування.
- Побудова сильних правових інститутів: рівність усіх перед законом, захист прав власності, виконання контрактів (справедливі суди в дії), захист конкуренції. Єдині зрозумілі прозорі правила всередині держави.
- Планування і контроль держфінансів, забезпечення економіки фінансовими ресурсами.
- Посилення ролі зовнішньої політики України, міжнародних зв'язків, пошук ключових партнерів і нових союзів, допомога в економічній експансії.
- Забезпечення ефективної транспортної інфраструктури, включно з експортними коридорами.
- Створення умов для припливу інвестицій (окрім вищезгаданого, створення умов для появи та розвитку ринку капіталу, впровадження стимулів для накопичення капіталу, спрощення бізнес-правил, стимулююча податкова політика).
- Створення стимулів до інновацій, розвитку людського капіталу (при мінімальному втручанні держави, «найкраща допомога - не заважати»)

Органи центральної влади відповідно до своїх функцій

На постійній основі

II. ПЕРЕЗАВАНТАЖЕННЯ РОБОТИ ЕКОНОМІЧНИХ РЕГУЛЯТОРІВ

Перелік пріоритетних кроків	Відповідальні	Термін реалізації
<p>1. Призначення відповідального лідера за економічні реформи в країні, з постановкою цілей (інвестиції, зростання ВВП), системою контролю та впливу на економічних регуляторів і відповідними повноваженнями. Лідер економічних реформ діє в єдиній стратегічній рамці з економічними регуляторами, заданій вищим органом -Радою економічних регуляторів.</p>	ОП + ВРУ	1-2 міс.
<p>2. Ухвалення довгострокової Візії та Економічної стратегії України (далі Стратегія)</p>	КМУ спільно з ГО та Think Tanks (підготовка Візії та Стратегії і згідно з нею державної політики, секторальних стратегій і т.д.), ВРУ (ухвалення закону про Візію та Стратегію)	6 міс.
<p>3. Синхронізація роботи НБУ, Мінфіну, Мінекономіки, ВРУ та лідера економічних реформ Радою економічних регуляторів, яка задає єдину стратегічну рамку. Їхня синхронізація проводиться навколо цілей, визначених в Стратегії. Інструменти, які використовують НБУ та економічний блок уряду, ВРУ повинні не суперечити один одному, а навпаки, доповнювати, мінімізувати ризики, які можуть перешкодити досягненню цілей.</p>	ОП + ВРУ + Рада економічних регуляторів	Протягом 1 міс. після ухвалення стратегії
<p>4. Визначення КРІ для економічних регуляторів відповідно до цілей Стратегії. Зокрема, для НБУ - інфляція + зайнятість, для Мінфіну – секвестр витрат Бюджету, бюджетний дефіцит, управління боргом, для Мінекономіки – рівень інвестицій.</p>	ВРУ + Рада економічних регуляторів	Протягом 1 міс. після ухвалення стратегії
<p>5. Заміна чиновників економічного блоку старого укладу, призначення нових, які націлені на зростання економіки (а не на фіскалізацію та наповнення Бюджету).</p>	ВРУ	2 міс.
<p>6. Трансформація Мінекономіки відповідно до плану UIF. Мінекономіка має стати головним координатором економічної політики та помічником бізнесу.</p>	ВРУ + КМУ + КЦ + КД	6 міс.
<p>7. Після завершення вищевказаних кроків проведення трансформації НБУ: створення окремого регулятора фінансового сектору і окреме функціонування центрального банку, який відповідає за макроекономічну і цінову стабільність, міжнародні резерви, а також, на рівні закону, за один із показників: зростання економіки або створення робочих місць або зростання добробуту населення.</p>	ВРУ + КЦ+ КД	6 міс.

III. БЕЗПОСЕРЕДНЬО ВПРОВАДЖЕННЯ НОВОЇ ЕКОНОМІЧНОЇ ПОЛІТИКИ

З огляду на те, що існують три фактори зростання економіки – люди, капітал, технології – завдання економічної політики зробити так, щоб ці три фактори «запрацювали». Тобто створити умови, щоб їх перетікання було на користь України, а не її сусідів, щоб застосування технологій стало економічно виправданим (*дорога робоча сила, дешеві енергоресурси, низька вартість капіталу*), а середовище сприяло появі нових технологій та інновацій.



У перших двох блоках цього розділу ми окреслили важливість якості державного управління та інститутів у цьому питанні. Це база, на яку все спирається. Але водночас критично важливим є створення економічних стимулів, представлених нижче.

Помилково вважати, що без завершення судової реформи будь-яка податкова реформа та/або створення ринку капіталу не матиме сенсу. Створювати стимули необхідно паралельно зі створенням інститутів, це взаємопов'язані та взаємодоповнювані процеси.

Кроки в цьому блоці ми розділили на чотири групи:

- A** РОЗВИТОК ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ (в постіндустріальній економіці головна цінність – це люди та їхні знання)
- B** СТИМУЛЮВАННЯ ФІЗИЧНОГО КАПІТАЛУ (ІНВЕСТИЦІЙ)
- C** СТИМУЛЮВАННЯ РОЗВИТКУ ТЕХНОЛОГІЙ ТА ІННОВАЦІЙ
- D** ЕКСПАНСІЯ НА ЗОВНІШНІ РИНКИ

A РОЗВИТОК ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ

Освіта і наука

Перелік пріоритетних кроків	Відповідальні	Термін реалізації
<p>1. Впровадження нової моделі освіти. Реформа освіти від шкільної до вищої і до дуальної, інвестиції в освіту, підготовка кваліфікованих кадрів (пряме бюджетне фінансування + фонди + кооперація з приватним капіталом).</p> <p>Держзамовлення в наукових дослідженнях.</p> <p>Відродження прикладної науки, коли наука тісно пов'язана з бізнесом, трансфер технологій, ставка на інновативність та комбінацію знань.</p> <p>Наприклад, створення за держпідтримки екосистеми ВПК, яка поєднує всі етапи створення високотехнологічних товарів подвійного призначення: освіту, науку, створення інновацій, запуск стартапів, залучення бізнесу.</p>	<p>КМУ, КЦ, ВРУ (ухвалення нової концепції освіти, затвердженої новими законами в сфері освіти, нового закону про держзамовлення, внесення змін в Бюджет), профільне Агентство при КМУ</p>	<p>До 1 року основні кроки по трансформації і на постійній основі кроки по розвитку науки</p>
<p>2. Розвиток проєктів фінансової грамотності. Без розуміння населенням фінансів не може бути їх ефективного використання.</p>	<p>КМУ (у т.ч. Мінцифри)</p>	<p>На постійній основі</p>
<p>3. Створення інкубаторів талантів із державним фінансуванням.</p>	<p>ВРУ, КМУ (у т.ч. Мінфін, Мінекономіки, Міністерство освіти, Мінцифри), КЦ</p>	<p>6 міс</p>
<p>4. Нарощення потоків обміну студентами з іноземними університетами.</p> <p>Впровадження програми залучення в Україну іноземних студентів (в ідеалі з обраних держав), у т.ч. деяких за бюджетні кошти та з забезпеченням житла (можливо, кредитування з умовою відпрацювання в українській економіці).</p> <p>Проведення конкурсів для абітурієнтів на отримання державних грантів на повне або часткове покриття вартості навчання у провідних навчальних закладах світу за умови роботи в Україні або в іноземних представництвах українських компаній.</p>	<p>ВРУ, КМУ (у т.ч. Мінфін, Міносвіти, МЗС), КЦ</p>	<p>6 міс - основні кроки</p> <p>На постійній основі – підтримка</p>
<p>5. Створення умов для навчання протягом усього життя. Підтримка курсів на базі університетів та інших освітніх закладів по трансформації людських ресурсів на види діяльності, які створюють більше доданої вартості.</p>	<p>ВРУ, КМУ (у т.ч. Мінфін, Міносвіти, Мінцифри)</p>	<p>На постійній основі</p>

Збільшення трудових ресурсів

Перелік пріоритетних кроків	Відповідальні	Термін реалізації
<p>6. Створення «Національної міграційної політики», яка повинна бути дуже амбіційною (до 2035 року нас повинно стати 45 млн), у т.ч.:</p> <ul style="list-style-type: none"> Проведення регулярної оцінки потреби економіки у кваліфікованих кадрах та складання прогнозів на найближчі 3-5 років. Визначення країн, які можуть бути донорами міграційних потоків, з огляду на: мінімальний рівень неприйняття мігрантів населенням (в ідеалі – культурну близькість), достатній рівень промислового та наукового розвитку держав, здатність потенційних мігрантів до інтеграції у суспільство. Спрощення трудового законодавства, посилення правового захисту мігрантів. Спрощення системи набуття громадянства дітьми мігрантів, які народилися в Україні (аж до автоматичного надання громадянства з мінімумом адміністративних процедур). Ліквідація дозволів на працевлаштування іноземців. 	<p>ВРУ, КМУ, КЦ</p>	<p>6 міс. – створення політики</p> <p>На постійній основі – стимулювання притоку мігрантів (відповідно до визначеної політики)</p>

Перелік пріоритетних кроків	Відповідальні	Термін реалізації
7. Створення умов для залучення до трудових ресурсів: <ul style="list-style-type: none"> ◦ жінок ◦ людей старшого віку (60+). Продовження соціальної активності людей похилого віку (підняття пенсійного віку) ◦ підлітків (15+) та студентів 	ВРУ, КМУ (у т.ч. Мінекономіки, Мінфін, Мінсоц ⁴), КЦ	На постійній основі
8. Створення державної програми зі стимулювання народжуваності, підтримки батьків.	ВРУ, КМУ (у т.ч. Мінфін, Мінекономіки, Мінсоц), КЦ	6 міс.

Здоров'я нації

Перелік пріоритетних кроків	Відповідальні	Термін реалізації
9. Запровадження обов'язкового медичного страхування.	ВРУ, КМУ (у т.ч. Міністерство охорони здоров'я ⁵ , Мінфін, Мін. інфраструктури ⁶), КЦ	6 міс.
10. Запуск державної програми щодо підвищення фізичної активності населення, у т.ч. створення відповідної спортивної інфраструктури, що сприятиме підвищенню продуктивності праці, покращенню фізичного та ментального здоров'я.	ВРУ, КМУ (у т.ч. Міністерство охорони здоров'я, Мінфін, Міністерство інфраструктури), КЦ	1,5-2 роки

В СТИМУЛЮВАННЯ КАПІТАЛУ (ІНВЕСТИЦІЙ)

«Правила гри»: гарантія, конкуренція, простота, прозорість

Перелік пріоритетних кроків	Відповідальні	Термін реалізації
1. Створення зрозумілих і прозорих правил у всіх секторах економіки, гарантія державою цивілізованих правил ведення бізнесу.	КМУ, профільне Агентство при КМУ, ВРУ (ухвалення закону на виконання кроків, визначених в Стратегії)	6 міс.
2. Дерегуляція зарегульованих секторів (у т.ч. ринків електроенергії, газу, створення ринку теплоенергії), створення умов ринкової конкуренції у всіх секторах.	КМУ, ВРУ (ухвалення закону на виконання кроків, визначених в Стратегії)	6 міс.
3. Скасування частини ліцензій та дозволів для спрощення входу на ринок, спрощення доступу інвесторів до надр.	КМУ, Міністерство захисту довкілля та природних ресурсів України⁷, ВРУ	3 міс.
4. Страхування бізнесу та гарантії відшкодування від держави на випадок військових втрат.	Мінфін, Мінекономіки, Мінстратегпром	На постійній основі
5. Підключення нових підприємств до мереж за рахунок держави протягом 30 днів.	Мінекономіки, Мінстратегпром	На постійній основі

⁴ Після трансформації – Агентство розвитку особистості (тут і далі в документі)

⁵ Після трансформації – Міністерство догляду за здоров'ям, якістю життя та екологією (тут і далі в документі)

⁶ Після трансформації – Міністерство інноваційного розвитку (тут і далі в документі)

⁷ Після трансформації – Міністерство догляду за здоров'ям, якістю життя та екологією (тут і далі в документі)

Ефективний ринок капіталу

Перелік пріоритетних кроків	Відповідальні	Термін реалізації
<p>6. Створення умов для появи і розвитку ринку капіталу, розвиток інвестиційних інструментів. Роль держави – створити інфраструктуру, яка буде залучати ліквідність, у т.ч. цифрову.</p> <p>Створення інфраструктури для появи нових каналів інвестування, небанківських фінансових послуг, інфраструктури для венчурного капіталу.</p> <p>Запуск цифрового ринку капіталу та цифрових валют.</p> <p>Дозвіл обігу приватних грошей, криптовалюти як законного засобу платежу.</p>	НКЦПФР, ВРУ, КЦ	1 рік
7. Створення міжнародного фінансового центру Київ Сіті з британським правом з внутрішніми криптоактивами, які можуть бути інструментом всіх транзакцій в МФЦ на рівні з іншими валютами.	ВРУ, КМУ, КЦ, НКЦПФР, НБУ	1 рік
8. Валютна лібералізація. Відсутність обмежень на перетік капіталу з України.	ВРУ, НБУ	Протягом 3 міс після закінчення воєнного стану
9. Запуск страхової медицини.	ВРУ, КЦ, Міністерство охорони здоров'я	6 міс.
10. Пенсійна реформа - запуск обов'язкової накопичувальної системи (з впровадженням соціальної гарантії на перехідний період). Ліквідація державного пенсійного фонду (виплата соц. гарантії безпосередньо з держбюджету), а після завершення перехідного періоду – і всієї державної пенсійної системи.	ВРУ, КЦ, Мінекономіки, Мінсоц	6 міс. (для запуску реформи з перехідним періодом)

Стимулююча фіскальна система

Перелік пріоритетних кроків	Відповідальні	Термін реалізації
<p>11. Ухвалення нового Податкового кодексу.</p> <p>Ліберальна податкова реформа «10-10-10», що включає зміну податків (ПДВ на ПРП, податок на прибуток на ПнВК⁸), зниження податкового навантаження, спрощення адміністрування.</p> <p>Зниження податків у рамках ліберальної податкової реформи обов'язково має супроводжуватись секвестром державних видатків, а не запровадженням нових компенсаторів.</p> <p>Як варіант, фінансування частини видатків бюджету проводити за рахунок фондів, створених урядом, які наповнюються коштами західних країн-донорів, МФО, ЄС</p>	ВРУ, КМУ (у т.ч. Мінфін, Мінекономіки), КЦ, КД	6 міс.

⁸ ПДВ – податок на додану вартість, ПРП – податок з роздрібного продажу, ПнВК – податок на виведений капітал.

Національні проекти

Перелік пріоритетних кроків

Відповідальні

Термін реалізації

12. Інфраструктура

Реалізація національних інфраструктурних проєктів через створення фондів зовнішнього фінансування (Світовий Банк, ЄБРР, гранти та дешеві кредити Заходу). Перелік потенційних проєктів наведений у [Стратегії економіки воєнного часу](#).

Запуск проєктів з українським та іноземним капіталом у форматі ДПП з поступовим скороченням частки держави (створення енергетичної, транспортної, цифрової, житлової, соціальної інфраструктури).

Трансформація України в європейський логістичний хаб, включаючи авіаційний хаб.

13. Енергетика

Реалізація проєктів з розвитку власної енергетики, у т.ч. створення атомно-промислового комплексу експортної орієнтації, нарощування видобутку газу, зниження енергоспоживання (утеплення будівель, реалізація енергоощадних заходів у процесі оновлення та перепроекткування систем тепlopостачання, перебудова роботи ТЕС і ТЕЦ), формування стратегічних запасів енергоресурсів тощо. Повний перелік проєктів наведений у [Стратегії економіки воєнного часу](#).

Перетворення України на Європейський центр енергетичної безпеки.

14. ВПК

Створення екосистеми ВПК за рахунок коштів держави та міжнародних партнерів (виробництво зброї, засобів захисту для внутрішнього ринку та експорту, надання послуг у військовій сфері). Перелік потенційних проєктів наведений у [Стратегії економіки воєнного часу](#). Роль держави – створити стимули, надати гарантії, забезпечити замовлення.

15. Запуск державної програми «Доступне житло в лізинг» з низькими ризиками для кредиторів та низькими ставками для покупців.

КЦ, КМУ (затвердження переліку національних проєктів, створення і затвердження плану-графіку реалізації проєктів, створення проєктних офісів для реалізації проєктів, фондів фінансування, створення Національного агентства відновлення економіки для координування процесу фінансування нац. проєктів, розроблення пропозицій щодо внесення змін у Бюджет, реалізація проєктів згідно із затвердженим планом-графіком)

ВРУ (внесення змін у Бюджет, змін в законодавчі акти, ухвалення нових, що стосуються реалізації національних проєктів)

Національне агентство відновлення економіки (координування процесу фінансування нац проєктів із різних джерел)
НБУ

Реалізація проєктів протягом 5 років (згідно із затвердженим графіком)

Реалізація проєктів протягом 5 років (згідно із затвердженим графіком)

Реалізація проєктів протягом 5 років (згідно із затвердженим графіком)

6 міс.

Розвиток підприємництва, МСБ

Перелік пріоритетних кроків

Відповідальні

Термін реалізації

16. Максимальне спрощення всіх процедур, скасування штрафів, перевірок тощо.

Припинити всі перевірки та «кошмаріння» бізнесу. Влада має змінити філософію. Бізнес – це не «дійна корова», а рівноцінний партнер, від взаємодії з яким залежить розвиток економіки (це особливо стосується МСБ).

17. Забезпечення доступу до капіталу в достатньому обсязі: гранти та пільгові беззаставні кредити (відсутність застави – одна з головних проблем при спробі МСБ отримати банківське фінансування). Один із варіантів – створити спеціальний фонд розвитку підприємництва за фінансової підтримки МФО, міжнародних інвестфондів.

18. Допомога і підтримка бізнесу державою у локалізації, з компенсацією до 50% капітальних витрат при перенесенні виробництва в Україну.

ВРУ, КМУ, КЦ

ВРУ, КМУ (у т.ч. Мінфін, Мінекономіки), **КЦ, НБУ**

ВРУ, КЦ, КМУ (у т.ч. Мінфін, Мінекономіки, Мінстратегпром)

2 міс.

Забезпечити протягом 1 року

Протягом 1 року після закінчення воєнного стану

Перелік пріоритетних кроків	Відповідальні	Термін реалізації
19. Допомога у виході на експортні ринки.	Експортно-кредитне агентство, МЗС, Мінекономіки	На постійній основі
20. Підтримка та сприяння місцевої влади (громад) розвитку підприємництва, враховуючи потреби регіону.	ОТГ, Міністерство розвитку громад та територій України	На постійній основі
21. Просування на державному рівні руху «купуй українське». Пільгове кредитування для купівлі товарів, вироблених в Україні.	Мінекономіки, ОП	На постійній основі

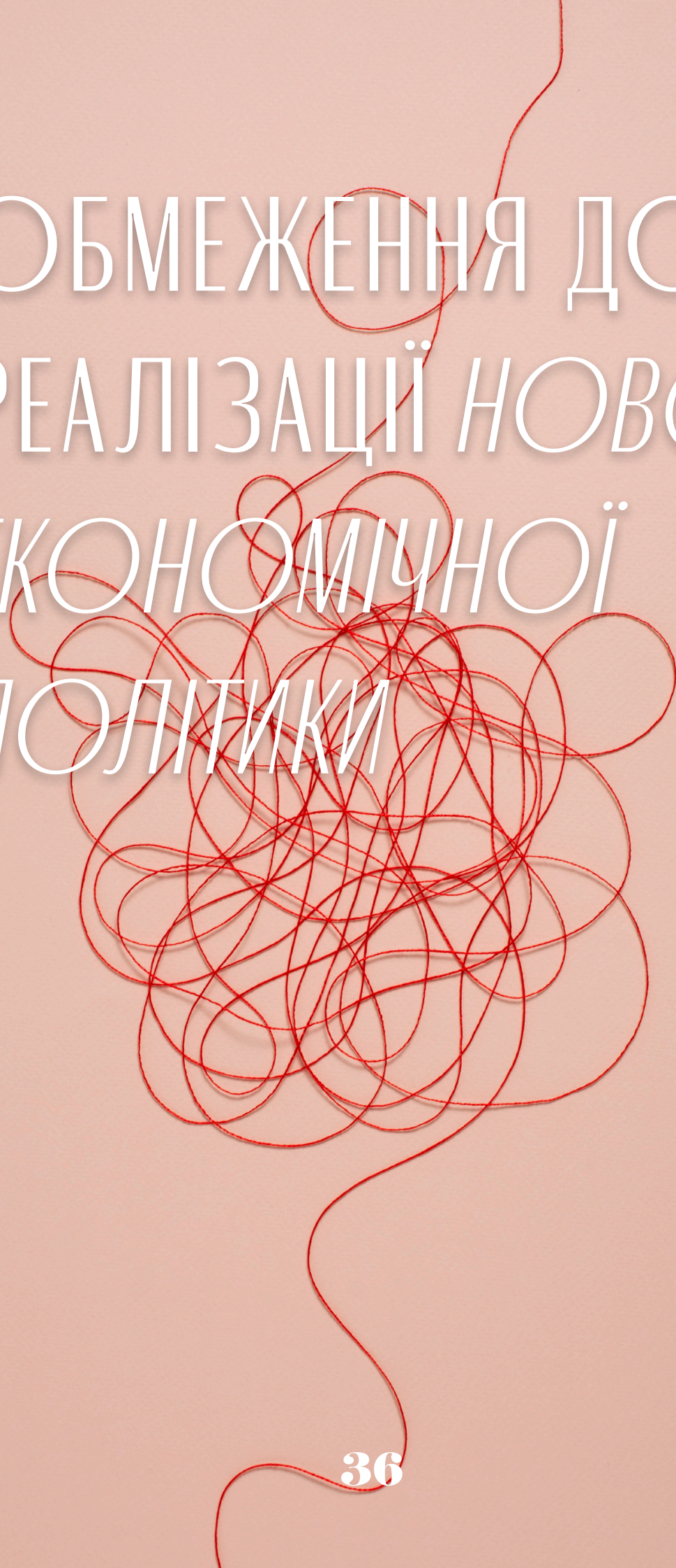
С СТИМУЛЮВАННЯ ТЕХНОЛОГІЙ ТА ІННОВАЦІЙ

Перелік пріоритетних кроків	Відповідальні	Термін реалізації
1. Впровадження нової моделі освіти, підготовка висококваліфікованих кадрів, розвиток якості людського капіталу.	ВРУ, КЦ, КМУ (у т.ч. Мінфін, Мінекономіки, Міносвіти, Мінцифри)	6 міс.
2. Забезпечення високого рівня економічної свободи, зокрема максимальна лібералізація, цифровізація, спрощення процедур та адміністрування тощо (свобода – це обов’язкова базова умова для вивільнення духу експериментування та інноваційної енергії).	ВРУ, КЦ, КМУ (у т.ч. Мінфін, Мінекономіки, Мінцифри)	1 рік
3. Реалізація програми «Індустрія 4.0» і концепції «смарт-фабрика» (створення державою твердої і м’якої цифрової інфраструктури).	КМУ, Мінцифри, КЦ	1 рік
4. Стимулювання формування класу технологічних підприємств. Проведення хакатонів, створення бізнес інкубаторів, фонду підтримки інновацій. Реалізувати систему надання грантів на науково-дослідні розробки (за фінансової підтримки МФО, міжнародних інвестфондів). Мінфіну підготувати пропозиції щодо внесення змін до Бюджету України	КМУ (у т.ч. Мінфін, Мінекономіки), профільне Агентство при КМУ, КЦ, ВРУ	1 рік
5. Створення інкубаторів, кластерів і технологічних парків, в яких розміщуються R&D, діють фіскальні стимули (податкові пільги на ФОП та ін.), спрощені можливості для роботи іноземців (скасування віз і бюрократичних формальностей при прийомі на роботу), з підведеною інфраструктурою, економічною свободою і міжнародним контролем. Ухвалити закон про технологічні парки із затвердженням бюджету та призначенням відповідальних. Передбачити механізм компенсації інвестицій в інфраструктуру парків приватним інвесторам. Внести зміни до закону про вільні економічні зони: передбачити розміщення в БЕЗ R&D-центрів, дію фіскальних стимулів, спрощення можливості роботи для іноземців.	ВРУ, КМУ (у т.ч. Мінстратегпрому, Мінекономіки, Мінфін), КЦ	1 рік
6. Створення умов для переносу технологій із розвинених країн в Україну, у тому числі у рамках спільних підприємств, R&D-центрів, спільних урядових програм, партнерських проєктів (США – титан, космос, ВПК, енергетика тощо).	ВРУ, КМУ (у т.ч. Мінекономіки, МЗС)	1 рік
7. Промисловий шпionаж. Агресивний захист інтелектуальної власності й технологій (розвідка і контррозвідка, ефективна робота судової системи).	КМУ, ВРУ (ухвалення закону на виконання кроків, визначених в Стратегії)	На постійній основі

D ЕКСПАНСІЯ НА ЗОВНІШНІ РИНКИ

Перелік пріоритетних кроків	Відповідальні	Термін реалізації
<p>1. Сприяння створенню нових союзів, у т.ч. з партнерами з невеликим логістичним плечем:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◦ Балто-чорноморський регіон (союз «Тримор'я») ◦ Середня Азія, як джерело потенційних ресурсів. 	МЗС, КЦ, ВРУ (ухвалення закону на виконання кроків, визначених в Стратегії)	2 роки
<p>2. Активний розвиток партнерських стосунків з країнами Африки, які, найбільш ймовірно, стануть наступним драйвером зростання глобальної економіки після Китаю та Індії.</p> <p>Розвиток партнерських стосунків з Китаєм, Індією, Туреччиною, Іраном і іншими країнами азійського напрямку.</p>	ВРУ (зафіксовано в Стратегії як один із пріоритетів), МЗС, Мінекономіки, КЦ	На постійній основі
<p>3. Запуск партнерських проєктів з США (титан, космос, ВПК, газ, водень)</p>	Мінекономіки, Мінстратегпром, МЗС, КЦ	На постійній основі
<p>4. Сприяння доступу українських експортерів до ринків країн G7 та Євросоюзу (домагатися скасування квот та імпорتنих мит у країнах імпортерах).</p>	Експортно-кредитне агентство	1 рік
<p>5. Надання кредитів на торговельні розстрочки для українського експорту.</p>	Мінекономіки, Мінфін, ВРУ, Експортно-кредитне агентство	На постійній основі
<p>6. Просування України у світі. Ефективна робота торговельно-економічних місій. Допомога держави в участі українського бізнесу в міжнародних виставках. Ефективна дипломатична робота, ліквідація/трансформація системи посольств і ТПП.</p>	ОП, КЦ, КМУ, МЗС	На постійній основі

ОБМЕЖЕННЯ ДО
РЕАЛІЗАЦІ *НОВОЇ*
ЕКОНОМІЧНОЇ
ПОЛІТИКИ



ОБМЕЖУЮЧІ ФАКТОРИ ————— ЯК ЇХ ПОДОЛАТИ

ВНУТРІШНІ ФАКТОРИ

1. Старі неефективні інститути, у тому числі:

- інститути з управління державою
- стала бюрократія старої системи
- економічні інститути

у т.ч. неефективні Мінфін та НБУ в рамках існуючих КРІ, встановлених законом.

- Ініціювання **нового суспільного договору** громадським суспільством (Think tanks, ГО, ЗМІ, представниками громадських платформ тощо)
- Створення **нової стратегії**, в рамках якої з'являється чітке розуміння функціоналу державних органів, що проводять трансформацію.
- Створення **«Корпусу державників»** для трансформації державних органів та інститутів, з оновленням їх функцій та встановленням КРІ.

- **Трансформація НБУ** (створення замість НБУ Регулятора фінансового сектору та Центрального Банку).
- **Оновлення законів про інститути** в рамках нової стратегії, оновлення КРІ.
- Створення **Ради економічних регуляторів** для узгодження економічної політики.

2. Людський фактор:

- Старі люди при владі (навіть за умови трансформації інститутів).
- Страх депутатів перед радикальними рішеннями, реформами, неконтрольованими змінами (у т.ч. тому, що вони не компетентні в державних фінансах).
- Ризик того, що нова команда у владі не зважить на кардинальні реформи та проривні кроки.
- Прихід популістів до влади

- Створення **«Корпусу державників»** та **Проектного офісу** трансформації державних інститутів.
- **Максимальна цифровізація, автоматизація** державних сервісів, опис усіх робочих процесів, перехід на повноцінний e-government, включно з повним електронним документообігом (скорочення кількості держслужбовців, мінімізація контактів з ними).
- Створення **рольових моделей** якісних спеціалістів як прикладу для наслідування.
- **Меритократія** на держслужбі (керівні пости обіймають найбільш кваліфіковані кадри, незалежно від соціального походження і достатку).

- Прихід некомпетентних військових до влади, які будуть мислити тільки категоріями безпеки, а не розвитку.

- **Недопускання «воєнної хунти»** при владі, або
- Поява **компетентних людей** при хунті, технократів, які підвищують ефективність влади. Приклад Піночета та «чиказьких хлопців»

- Стара система оплати праці чиновників, яка не стимулює розумних компетентних людей іти у владу

- **Підвищення зарплат до ринкових** протягом 1-2 років, але з проведенням перевірок, атестацій, та скороченням чисельності працівників (зокрема за рахунок цифровізації та автоматизації).
- **Прив'язка зарплат до реальних КРІ.** Наприклад, зарплати міністра економіки - до обсягу залучених інвестицій у % до ВВП або реального зростання ВВП.

- Відсутність людей для реалізації політики як наслідок демографічної кризи (еміграція, висока смертність, зниження коефіцієнта народжуваності нижче 1 тощо)

- Позначення Президентом України масштабу проблеми та пріоритизація її як **виклику №1 для української економіки** на найближчі кілька років.
- Розробка міграційної політики (див. Напрям III «Впровадження економічної політики», частину А «Збільшення трудових ресурсів», пункт 6).

3. Конституція як обмежуючий фактор.

- **Реформа гілок влади**, необхідно зробити їх незалежними (у т.ч. зміна ролі президента в державі, оскільки він не може бути гілкою влади, хоча фактично є).

4. Відсутність єдиного консенсусу в інтелектуальному середовищі відносно нової економічної політики

- Запровадження практики **публічних обговорень, дискусій.**

5. Неприйняття населенням нової економічної політики.

- **Ефективна комунікація з населенням**, його підтримка, гарантія підтримання щонайменше наявного рівня життя у разі реалізації нової економічної політики.

ОБМЕЖУЮЧІ ФАКТОРИ ————— ЯК ЇХ ПОДОЛАТИ

ЗОВНІШНІ ФАКТОРИ

1. Військові ризики:

- Закінчення (чи замороження) війни на не вигідних для України умовах.
- Довга, виснажлива війна (можливо, включно з ядерними ударами)

- Отримання військової допомоги від коаліції Заходу, ефективні переговори с союзниками (діючими і потенційними)
- Боротьба з режимом Кремля на всіх фронтах, включаючи інтелектуальний, проведення ІПС тощо

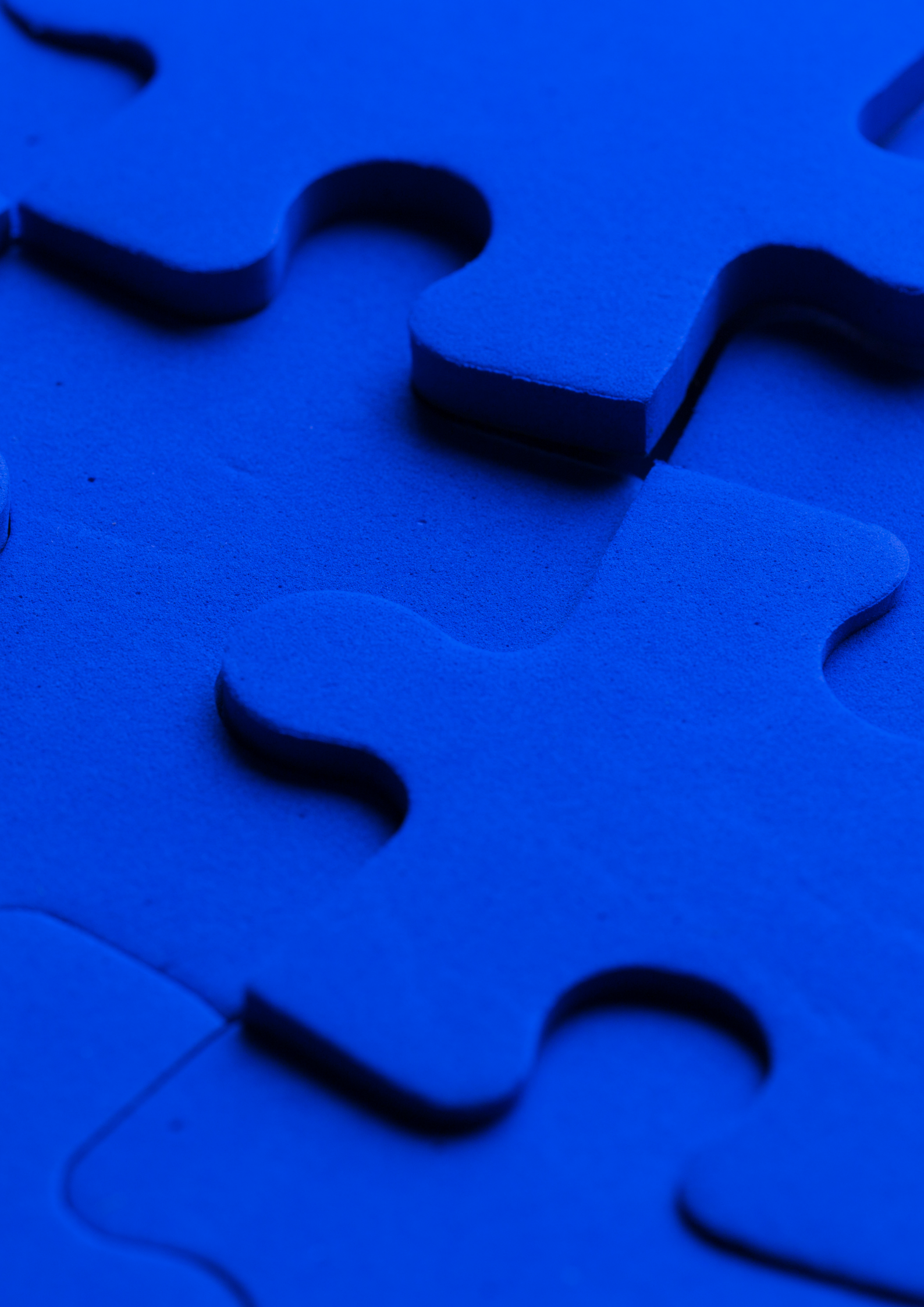
2. Міжнародні організації (передусім МВФ), які не зацікавлені в становленні України суб'єктом. Перетворення України на сировинний придаток.

Обмеження суверенітету, фінансові зобов'язання або тягар із боку Заходу, повторення «моделі 2014 року», коли Україна була підвішена на західний вектор без перспектив розвитку інших напрямів.

- Ухвалення власної **довгострокової стратегії**, стратегічних цілей, ініціатив.
- Вибудовування **ефективних партнерських взаємовідносин** з глобальними гравцями в інтересах України.
- Уряд має наполягати на наданні Україні міжнародної допомоги і бути вимогливим у переговорній позиції із Заходом, апелюючи до того, що від України залежить майбутнє західних країн, і ми сьогодні є гарантом їхньої безпеки. Водночас усередині країни ми маємо сприймати цю допомогу як бонус і покладатися виключно на себе: створювати умови та стимули для припливу інвестицій (як внутрішніх, так і приходу зовнішнього інвестора навіть в умовах війни).
- **Публічна відмова від програми МВФ**, на тих умовах, на яких фонд наполягає зараз (фактично неможливо провести ліберальну податкову реформу, застосувати інші стимули для зростання економіки). Ефективна комунікація з суспільством з цього приводу, пояснення.
- Прагнення фінансової автономності. Зміна системи акумуляції грошей до Бюджету – **не через підвищення податків, а через привабливість ОВДП для населення** (у такому разі у державному боргу не буде нічого поганого)

3. «Продаж України» Заходом Росії — угода щодо Близького Сходу і ядерного роззброєння.


- Ефективні переговори с коаліцією Заходу







UKRAINIAN
INSTITUTE
FOR THE FUTURE

Український інститут майбутнього
м.Київ, провулок Памви Беринди, 6

 uifuture.org

 fb.com/UkainianIF

 twitter.com/future_ui