

1.2. Стратегічний розвиток та антикризові моделі в Україні: підходи до ревіталізації та інноваційної післявоєнної відбудови

*Гарафонова О.І.,
доктор економічних наук, професор,
професор кафедри менеджменту,
Козловський Д. О.,
здобувач третього рівня вищої освіти;
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана*

Сталий розвиток є ключовим фактором успішної післявоєнної відбудови України. Він допоможе створити більш стійку та інклюзивну економіку, яка забезпечить добробут усіх громадян країни. Важливо, щоб у процесі відновлення України були задіяні всі зацікавлені сторони, включаючи Уряд, бізнес, громадські організації та міжнародні партнери. Спільними зусиллями ми зможемо побудувати нову Україну, яка буде більш стійкою, інклюзивною та успішною.

При відновленні країни необхідно враховувати національні особливості та використовувати нові підходи, хоча зовсім не треба знову винаходити велосипед. За оцінками Світового банку та внутрішнього Міністерства економіки України, щоб відновити країну після війни, знадобиться не менше \$411 мільярдів [1].

Головні напрямки цього процесу – це відновлення критичної інфраструктури, житла та важливих соціальних і транспортних об'єктів. Однак не менш важливо відновити промисловість, розвинути агросектор, ІТ-галузь та інші галузі. Основне завдання – досягти рівня ВВП у \$500 мільярдів протягом десяти років, у порівнянні з менш ніж \$160 мільярдами за оцінками на 2022 рік. На кінець 2023 року ця сума збільшилась у рази [1].

При розробці та коригуванні Плану відновлення України урядовці та експерти досліджували досвід відбудови інших країн після війни, щоб адаптувати найкращі практики під нові виклики.

Які з вибраних напрямів будуть найбільш ефективними? Що слід змінити? Очевидно, в певних аспектах підходи та стандартні управлінські рішення можуть бути взяті зі старих сценаріїв повоєнної відбудови середини 1900-х. Але при визначенні пріоритетів та інструментів потрібно діяти інноваційно, враховуючи власні можливості, допомогу міжнародних партнерів та нові виклики турбулентного середовища.

Експерти, що вивчають посткризову відбудову, вважають важливими питаннями оцінки завданої шкоди під час бойових дій, природних катастроф

або техногенних аварій, визначення потреб (з установленням пріоритетів) і деталізацію всього, що необхідно зробити. На рівні країни це означає розробку комплексних планів відновлення, а також супровід і контроль відповідних процесів з чітким розподілом обов'язків між державними та галузевими структурами. Також важливо з'ясувати можливі джерела фінансування та внести швидкі законодавчі та нормативні зміни.

Незважаючи на активний хід бойових дій в Україні, процес відновлення країни вже розпочався. Проекти та ініціативи щодо відновлення впроваджуються впродовж принаймні 27 різних напрямків, і в більшості випадків ці проекти здійснюються спільно з різними громадськими організаціями. Проте національний уряд України поки не розробив єдиний загальнонаціональний план відновлення, який би мав юридичну силу і міг би бути використаний іншими учасниками процесу відновлення як ключовий стратегічний документ. Відсутність такого плану створює проблеми для всіх учасників відновлення, включаючи громади, донорів, неприбуткові організації та інші.

На сьогодні в Україні ще не завершився процес створення спільної стратегії відновлення на національному рівні. Також не зовсім зрозуміло, чи буде достатнім рівень залучення територіальних громад та громадянського суспільства з цих громад до процесу розробки національних і регіональних стратегій відновлення і чи будуть їхні позиції належним чином враховані. Попри це, вже зараз значна частина донорських проектів включає елементи відновлення та антикризового розвитку країни.

Стан повоєнної відбудови України на 2023 рік є складним і неоднозначним. З одного боку, країна досягла значних успіхів у відновленні інфраструктури та житлового фонду в районах, які були звільнені від російських військ. Зокрема, відновлено роботу більшості доріг, мостів та електростанцій, а також розпочато будівництво нових житлових будинків.

Національна рада з відновлення України протягом квітня-червня 2022 року розробила проєкт Плану відновлення. Цей план включає 23 розділи, які були розроблені різними робочими групами. Горизонт часу для виконання цього плану визначений до 2032 року, а загальна оцінка вартості його реалізації становить 750 мільярдів доларів [2].

У липні 2022 року було оголошено про створення «Плану швидкого відновлення України» (Fast Recovery план) Офісом Президента України. Цей план спрямований на оперативну відбудову соціальної інфраструктури і був розроблений спільно з проєктним офісом «Великого будівництва» та обласними військовими адміністраціями. Оцінювалася вартість втілення цього

плану, і вона складала 17,4 мільярди доларів [3].

Європейська Комісія в травні 2022 року оприлюднила план «RebuildUkraine», основною метою якого є створення «вільної та процвітаючої країни, заснованої на європейських цінностях, добре інтегрованої в європейську та світову економіку». У вересні того ж року, разом зі Світовим банком і Урядом України, Європейська комісія оцінила вартість відновлення і реконструкції на суму 349 мільярдів доларів [4].

Світовий банк у квітні 2022 року опублікував «неофіційний концептуальний документ», що стосується допомоги та відновлення України. Розроблений працівниками Групи Світового банку і представлений в якості контексту для Міністерського круглого столу на підтримку України на Весняних зборах МВФ і Світового банку 2022 року під назвою «Допомога, відновлення та стійка відбудова»: Надання допомоги Україні у задоволенні невідкладних та середньострокових економічних потреб [5].

Війна в Україні вже завдала і продовжує завдавати величезних збитків інфраструктурі, економіці та навколишньому середовищу країни. Відновлення України буде масштабним і складним завданням, яке потребує, на нашу думку, чітких концептуальних засад стратегічного та антикризового напрямів розвитку.

Формування концептуальних засад повоєнної відбудови України на засадах сталого розвитку має ряд переваг. Це дозволить забезпечити довгостроковий розвиток країни та її конкурентоспроможність у глобальній економіці. Сталий розвиток передбачає забезпечення економічного зростання, а також захист навколишнього середовища. Саме це дасть можливість Україні стати більш привабливим місцем для інвестицій та бізнесу, а також створить умови для подолання наслідків війни та створення нової, більш стійкої економіки [6].

Основні засади повоєнної відбудови України на засадах сталого розвитку полягають у впровадженні стратегій, спрямованих на відновлення та розвиток країни з урахуванням збалансованості економічного, соціального та екологічного розвитку.

Зокрема, у Національному плані відновлення України, який був представлений на конференції в Лугано (Швейцарія, липень 2022 року), міститься низка ключових елементів. Цей план включає загальну стратегію, мету, принципи та очікувані результати, які передбачається досягнути в процесі його впровадження (рис. 1). План створено як перелік Національних програм для досягнення ключових результатів у сімнадцяти різних напрямках відновлення та розвитку України після війни, що розподілені на окремі проекти та заходи [7].



Рис. 1 - План відновлення України згідно матеріалів конференції в Лугано

Джерело: [8]

Національна рада з відновлення України від наслідків війни розробила проект Плану заходів з післявоєнного відновлення та розвитку країни. Цей план включає перелік антикризових пропозицій та стратегічних ініціатив у 24 розділах, які є необхідними для успішної діяльності та відновлення України у воєнний та післявоєнний періоди. Серед найважливіших антикризових заходів цього плану – відновлення та розвиток інфраструктури; повернення тимчасово переміщених громадян, включаючи тих, що за кордоном, та їхню інтеграцію у соціально-економічне життя країни; відновлення та розвиток економіки; пропозиції з міського планування, будівництва, модернізації міст і регіонів тощо [9].

Проте, такому підходу не вистачає чіткості у визначенні кінцевих результатів процесів післявоєнного відновлення країни. План не містить загальних цільових орієнтирів для всіх розділів щодо процесу, завдань для вирішення проблем, принципів, механізмів дії та взаємодії для досягнення поставлених цілей.

Повоєнна відбудова має бути спрямована не лише на негайне відновлення пошкодженого, а й на стале економічне зростання, що забезпечує сталий добробут нації. Важливо брати до уваги екологічні аспекти та вплив будівництва на навколишнє середовище. На міжнародній конференції у Швейцарському Лугано був представлений перший великий проєкт відновлення України. План розрахований на десять років і охоплює 15 різних галузей. Загальна сума проєкту становить понад 750 мільярдів доларів. З цієї суми планується залучити 250-300 мільярдів через партнерські гранти, 200-300

мільярдів через позики або акціонерний капітал, і ще 250 мільярдів через приватні інвестиції.

Цей план поділяється на три етапи. Перший етап, який називається "Стійкість", передбачає відновлення найважливіших об'єктів критичної інфраструктури до кінця поточного року. Сюди входять ремонти котелень, мереж, житла та підтримка малого та середнього бізнесу. На цей рік Україна сподівається отримати 60-65 мільярдів доларів.

Наступний етап, який припадає на 2023-2025 роки, передбачає саме відновлення і реалізацію більшості проєктів із всього плану, а також відновлення об'єктів у сфері соціальної сфери і будівництво житла. На цей етап планується залучити фінансування в розмірі понад 300 мільярдів доларів.

Останній етап, який охоплює період з 2026 по 2032 рік, включає в себе модернізацію та заходи, спрямовані на підготовку України до вступу до Європейського Союзу. Для цього етапу передбачається виділити понад 400 мільярдів доларів., як це видно з рисунку 2.



Рис. 2 – Вартість післявоєнного відновлення України: оцінки 2022 року
Джерело: [10]

Загальні втрати, які були прямо задокументовані та спричинені руйнуванням інфраструктури України під час повномасштабного вторгнення

Росії, до квітня 2023 року оцінюються у розмірі \$147,5 млрд. (за вартістю заміщення) [11]. Війна призвела до постійних пошкоджень житлових будинків, підприємств, освітніх установ та інфраструктури агросектору, що призвело до подальшого зростання загальних збитків.

Концептуальна післявоєнна модель для України передбачає впровадження комплексу антикризових та стратегічних заходів, які спрямовані на забезпечення сталого розвитку, покращення життя громадян, і підняття країни на новий рівень в контексті міжнародного співробітництва. Розглянемо основні напрямки реформ, включаючи політичну систему, економіку та соціальну сферу, які визначають перспективи України на шляху до стабільності та процвітання.

Основними цілями стратегічної антикризової та післявоєнної моделі України є:

1. Утвердження демократичних цінностей і інститутів. Україна повинна стати країною, де панують верховенство права, свобода слова, плюралізм і відповідальність влади перед народом.

2. Економічний розвиток. Україна повинна стати країною з високою продуктивністю праці, конкурентоспроможною економікою та високим рівнем життя населення.

3. Соціальна справедливість. Україна повинна бути країною, де всі громадяни мають рівні можливості та доступ до якісних послуг у сфері освіти, охорони здоров'я та соціальної допомоги. Ці цілі є взаємопов'язаними та взаємодоповнюючими. Утвердження демократичних цінностей і інститутів є необхідною умовою для економічного розвитку та соціальної справедливості. Концептуальна модель розвитку України після війни передбачає впровадження комплексу заходів, які наведено на рис. 3.

Важливо враховувати, що успіх стратегії буде залежати від ефективного впровадження проєктів, забезпечення транспарентності та боротьби з корупцією в усіх сферах життя. Реалізація цих заходів може зробити Україну більш стійкою та конкурентоспроможною країною на світовій арені.



Рис. 3 – Концептуальна антикризова модель післявоєнного стратегічного розвитку України*

*Джерело: побудовано автором

Список використаних джерел:

1. Відбудова України після війни: Що варто зробити вже зараз. URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2023/10/17/705238/>.
2. План відновлення України. <https://ua.unc-international.com/plan-vidnovlennya-ukrayini>
3. План швидкого відновлення України передбачатиме оперативну відбудову соціальної інфраструктури, знищеної російським агресором – Кирило Тимошенко. Опубліковано 12 липня 2022 року. URL: <http://surl.li/trsxw>
4. Європейська Комісія План "RebuildUkraine" URL: https://ec.europa.eu/info/sites/default/files/ukraine-relief-reconstruction_en.pdf
5. Dave Skidmore, David Wessel, and Elijah Asdourian. *Financing and governing the recovery, reconstruction, and modernization of Ukraine*. Published 3 November 2022. URL: <http://surl.li/trsye>
6. Відбудова України: принципи та політика. За редакцією Юрія Городніченка, Ілони Сологуб, Беатріс Ведер ді Мауро. URL: <http://surl.li/egyei>
7. Відновлення України (2022). План відновлення України. URL: <https://recovery.gov.ua/>
8. Матеріали конференції Декларація Лугано. URL: <https://ua.unc-international.com/materiali-konferenciyi>
9. Панченко О. (2022). Україна підготувала Fast Recovery план для швидкої відбудови. Що він передбачає. *The Village*. URL: <http://surl.li/trsyl>
10. Скільки буде коштувати повоєнне відновлення України: перші оцінки. URL: <http://surl.li/hejim>
11. Відбудова для розвитку: зарубіжний досвід та українські перспективи: міжнародна колективна монографія / [редколегія, голова – д.е.н. В.В.Небрат]; НАН України, ДУ «Ін-т екон. та прогнозув. НАН України». Електрон. дані. К., 2023. 571 с.

1.3. Of the marketing of values and logistics management strategy in the conditions of innovative development

Golovnina E. G.,

*Doctor of Economic Sciences, Associate Professor,
associate professor of the Department of Marketing and International Trade,
National University of Bioresources and Nature Management of Ukraine*

The modern market is characterized by growing instability of the competitive environment, constant changes in consumer interests and requests, and unpredictability of consequences. There is a need for strategic analysis of the market, change management, break-even activity based on innovations and a combinatorial approach to the formation of marketing strategies taking into account the value