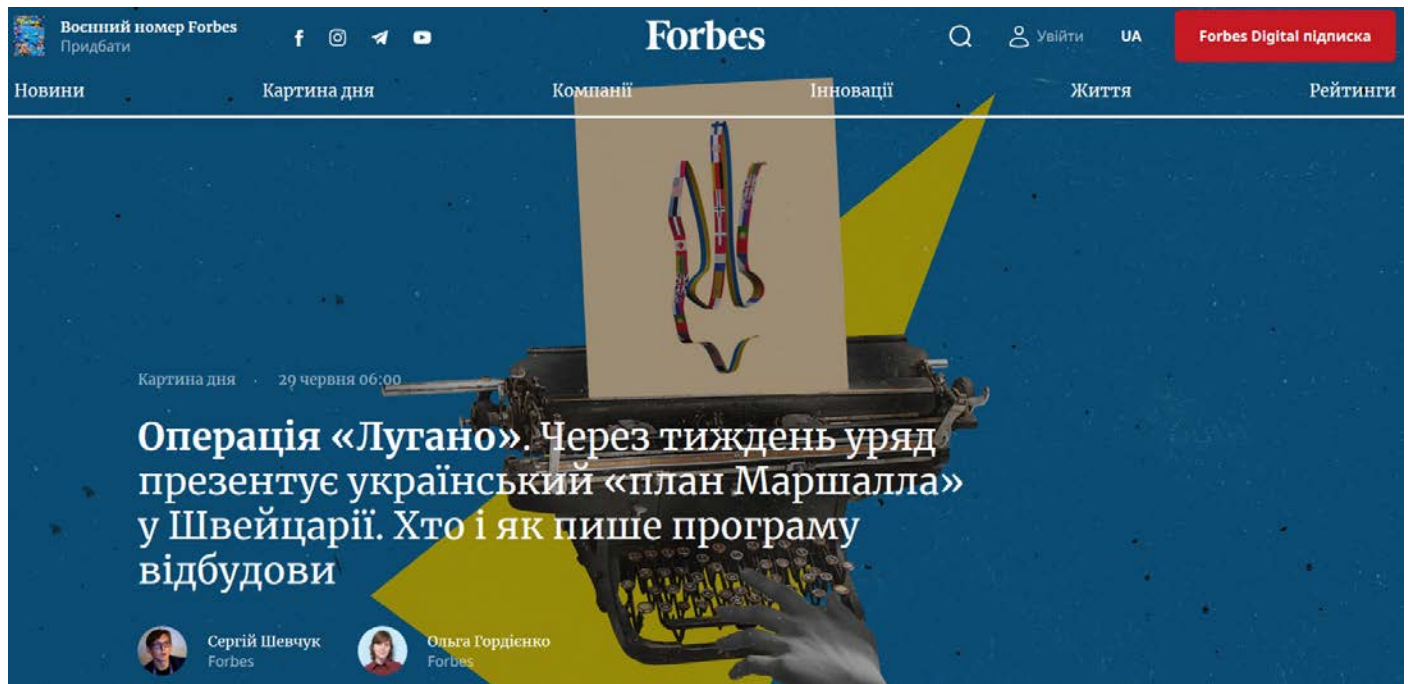


<https://forbes.ua/inside/operatsiya-lugano-cherez-tizhden-uryad-prezentue-ukrainskiy-plan-marshalla-u-shveytsarii-khto-i-yak-pishe-programu-vidbudovi-29062022-6807?fbclid=IwAR11OgU9asHDAVSQQ1OCsDRNu8XdeZteuQ7szgyDsXdJkd-i7vTaji4WXM8>



2022-06-29

Операція «Лугано». Через тиждень уряд презентує український «план Маршалла» у Швейцарії. Хто і як пише програму відбудови



[Сергій Шевчук](#)



[Ольга Гордієнко](#)

Український аналог «плану Маршалла» готували понад два місяці, він вже майже готовий до першої публічної презентації.

Велику програму не лише відбудови, а й загальної трансформації України та її економіки представить прем'єр-міністр Денис **Шмигаль** на **Ukraine Recovery Conference**, що відбудеться 4-5 липня у швейцарському місті Лугано. Хто її написав?

У документа, який може стати «планом Маршалла» для України цікава й звилиста історія. Український уряд представить його у швейцарському Лугано після понад двох місяців роботи, до якої долучилися тисячі людей в Україні та за її межами.

Групи бажаючих допомогти Україні з її планом відновлення почали з'являтися вже у перші тижні війни з Росією.

Всередині країни основна активність зосередилась навколо Науради відновлення – **титанічного органу з близько 2500 людей**, до якого входять усі міністерства, деякі топ депутати та чиновники, а також численні експерти, у тому числі міжнародні.

Втім, **ключову роль зрештою відіграє саме уряд**.

Зовні також сформувалося одразу кілька груп, які намагаються додати свою експертизу до великого проєкту відбудови України. Серед них – відомі реформатори з України та Європи, економісти світового рівня та міжнародні інституції: перш за все **Єврокомісія**, **Світовий банк** та **МВФ**.

Головне питання – де зрештою сформується центр прийняття ключових рішень з реалізації плану:

на Банковій/Грушевського чи, наприклад, у Брюсселі. Чіткої **відповіді поки немає**. Співрозмовники по обидва боки західного кордону країни сходяться на тому, що концептуально першість має утримувати саме Україна. Однак вже на етапі написання першої редакції плану не обійшлося без суттєвої участі міжнародних «спостерігачів».

Forbes поспілкувався з ключовими стейкхолдерами дебютної спроби написати «український план Маршалла» та розповідає про усі ключові групи, які працюють над ним.

За чийм сценарієм відбудуватиметься повоєнне відновлення?

1. Хто та як писав український «план Маршалла»

Перші кроки щодо створення конкретного «плану відбудови» сталися (по різні боки західного кордону) **на початку квітня**.

У Києві президент Володимир **Зеленський** слухав результати двотижневого брейнштормінгу Мінекономіки, «великої четвірки» аудиторів та McKinsey. Приблизно у цей же час у видавництві лондонського Centre for Economic Policy Research вийшла публікація «Нарис про відбудову України» авторства (*Милованов*) восьми вчених-економістів європейських та американських університетів.

Чи не найбільш дискусійна ідея роботи – створення спеціальної агенції на кшталт структури, яка втілювала у життя оригінальний план Маршалла для Європи після Другої світової.

Ідеї Мінекономіки та аудиторів увійшли до напрацювань Нацради відновлення, створеної наприкінці квітня указом Зеленського. McKinsey запросили допомагати секретареві органу Данилу Гетманцеву організовувати процес та зводити напрацювання у одну стислу презентацію.

Двоє з авторів «Нарису про відбудову», Юрій Городніченко та Тимофій Милованов, увійшли до складу advisory council (група консультантів) при Нацраді.

2. Хто консультує українських авторів "Плану Маршалла"

До складу advisory council Нацради відновлення входить 9 осіб: представники ключових донорів України та інші експерти.

Френсіс Фукуяма, професор Стенфордського університету.

Тимофій Милованов, президент Київської школи економіки, ексміністр економіки України.

Юрій Городніченко, професор університету Каліфорнії – Берклі.

Майкл МакФол, професор Стенфордського університету, член групи щодо санкцій проти Росії, експосол США в РФ.

Владислав Рашкован, заступник виконавчого директора від України у МВФ.

Маттео Патроне, директор ЄБРР в країнах Східної Європи та Кавказу.

Аруп Банерджі, регіональний директор Світового банку у справах країн Східної Європи.

Іван Міклош, колишній міністр фінансів та міністр економіки в урядах Словаччини.

Юрій Вітренко, голова правління НАК Нафтогаз України.

Саме напрацювання Нацради стали основою документу, який Шмигаль презентуватиме у Швейцарії.

Це радше нагадуватиме книгу із 24 томів – саме такою була кількість тематичних напрямів, з яким працювали члени Нацради: від євроінтеграції та аудиту збитків до охорони здоров'я та прав людини.

Компіляцію з результатів цієї роботи вже двічі презентували консультантам з advisory council. Перед поїздкою до Лугано, вони сподіваються обговорити фінальну версію безпосередньо з прем'єром, розповідає на правах анонімності один із членів групи.

Шмигаль співочолоє Нацраду разом з керівником Офісу президента Андрієм **Єрмаком**. Інша важлива постать – секретар ради **Гетманцев**.

За словами співрозмовника, близького до уряду, **на посаду секретаря міг претендувати також очільник економічного комітету Верховної Ради Дмитро Наталуха, однак перевагу Гетманцеву надав особисто президент.**

Гетманцев виконує більше організаторську функцію. У цьому йому допомагають McKinsey, які також готують детальну презентацію за мотивами напрацювань Нацради.

«Мабуть, він хотів би мати більше впливу, але обмежується організаторством», – зазначає на правах анонімності один із високопосадовців, близько знайомих з роботою Нацради. Підхід Гетманцева, додає інший співрозмовник, нагадує скрупульозну роботу наукового керівника при підготовці дисертації. «Без McKinsey мати з цим справу було б складніше», – каже він.

Безпосередньо **текст плану**, тобто ту саму «книгу» на 24 томи, готує **Офіс реформ при Кабміні RDO**.

Ця структура з кількох десятків експертів існує з 2016 року, її фінансують Єврокомісія та ЄБРР.

За задумом, **разом із Reform Support Teams у середині більшості з міністерств вона повинна допомагати уряду розробляти та впроваджувати комплексні реформи. Окремо RDO співпрацює з кількома сотнями представників міжнародних організацій (від ООН до ЄБРР та МВФ). Їхня функція – щось на кшталт «вичитки».**



Нарада президента з економічним блоком уряду. Фото - Офіс президента

За візуальну складову виступу Шмигала у Швейцарії відповідає команда очільника Мінцифри Михайла Федорова. План буде представлено під брендом UNITED 24. Це глобальна платформа для збору допомоги Україні, запуск якої Зеленський оголосив на початку травня.

За задумом UNITED 24 має стати «парасольковим» брендом підтримки України. Розвитком платформи займається саме Федоров. Він описує її як «єдине вікно для збору пожертв на оборону, гуманітарну та медичну допомогу та безпосередньо відбудову України». З моменту [запуску](#) 5 травня UNITED 24 [зібрала](#) донатів на \$62,9 млн. Окремий напрям, каже Федоров, – цільові пропозиції для бізнесу, корпорацій чи міжнародних організацій з відбудови конкретного великого об'єкту.

У цьому ж напрямку працює й міністр інфраструктури Олександр **Кубраков**, який **формує перелік інвестиційних проєктів, які могли б зацікавити іноземний бізнес.**

«Це задача від президента – йому зручніше мислити конкретними проєктами, – пояснює співрозмовник серед розробників плану. – Хоча й таких в Україні зараз обмаль».

Уряд України



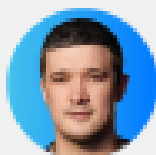
Денис Шмигаль
прем'єр-міністр

Голова Нацради відновлення. Презентуватиме План відновлення на конференції у Лугано, яку збирає Офіс реформ Кабміну RDO



Андрій Єрмак
керівник Офісу президента

Разом зі Шмигалем очолює Нацраду відновлення



Михайло Федоров
віцепрем'єр, міністр цифрової трансформації

Курєс бренд UNITED 24, презентуватиме у Лугано урядову реформу



Олександр Кубраков
міністр інфраструктури

Готує перелік напрямів для інвестпроектів в Україні



Данило Гетманцев
голова фінансово-податкового комітету Верховної Ради

Секретар Нацради відновлення. Разом з McKinsey займається підготовкою розширеної презентації Плану відновлення

3. Шмигаль та Федоров їдуть до Лугано. З чим?

Блок **Кубракова** буде третьою частиною документу, який Україна повезе до Лугано.

Інші два –

- 1) безпосередньо **пропозиції за 24 напрямками**
- 2) та **перелік пріоритетних законопроектів**, які найближчим часом має прийняти Верховна Рада, розповідає співрозмовник знайомий з планами команди, що готує поїздку до Швейцарії.

Фільтр **RDO** та **консультантів** пройшли далеко не всі пропозиції **Нацради**.

Наприклад,

у **фінансовому блоці домінували ідеї** у дусі **«знижити усі податки та збільшити пільги для бізнесу»**, розповідає член урядової команди.

Цей блок чи не найважче збалансувати, оскільки багато чого залежить від ходу та тривалості війни. «Є кілька сценаріїв від максимальної ескалації до повернення на кордони 23 лютого, – каже співрозмовник, близький до уряду. –

Над тим, **як їх поєднати з бюджетом на 2023 рік** зараз працює команда з топкерівників Мінфіну, Мінекономіки та НБУ».

До Луганно також поїде очільник Мінцифри **Федоров** – з окремою задачею презентувати **концепт реформи держуправління**. Вона **передбачає суттєве скорочення функцій держави та структурні зміни у самому Кабміні**.



Михайло Федоров. Фото - з особистого архіву Фото з особистого архіву

Окремий акцент на цьому – важлива частина дискусії про те, **як організувати фінансування плану відновлення та чи треба створювати незалежну від української влади агенцію** чи суперфонд, зазначає засновник бізнес-спільноти **Board** Андрій **Длигач**. Він бере участь у роботі над фінальною редакцією плану, як член кількох груп Нацради та експерт Центру економічного відновлення, який консультує уряд.

Ідея з агенцією керівництву України не подобається, каже співрозмовник з оточення одного з топурядовців. **Задум уряду**, за його словами – **створити**

платформу, яка б координувала, але не управляла, зусиллями партнерів. Як витратити гроші? У цій конструкції Україна приймає рішення спільно з партнерами, додає він.

«У Лугано ми вийдемо з меседжем, що це гнучкий документ – тепер ми хочемо разом напрацювати конкретну програму дій, як для уряду, так і для партнерів, які будуть її фінансувати», – каже співрозмовник, близько знайомий з планами української делегації.

4. Не «донори», а «партнери»

Від зустрічі у Лугано уряд очікує долучення топпосадовців ключових партнерів:

Єврокомісії, Світового Банку, МВФ, ЄІБ та інших.

«Зрозуміло, що ми не знаємо в деталях, з чим вийдемо з цієї війни, – зазначає директор **Центру економічного відновлення** та радник прем'єра Кирило **Криволап**. – Але є реформи, які можна і треба робити вже зараз. Відповідно партнери теж можуть визначити свої пріоритети і почати формувати під них певні проєкти фінансування».

Конференція навряд чи дасть відповідь про конкретні кроки організації та фінансування «плану Маршалла», кажуть співрозмовники як з української сторони, так і з боку потенційних учасників відновлення.

Про формат плану (створення агенції чи ні) швидше за все не йтиметься. Хоча й, за словами, співрозмовника у одній з МФО, варіант з платформою, а не єдиним центром, усім учасникам процесу, ймовірно, підходитиме краще. «У всіх різні процедури, тому навряд чи донори захочуть давати гроші якійсь одній структурі», – каже він.

Співрозмовники у двох організаціях-донорах України зазначають, що **спочатку хотіли б побачити план, який уряд привезе до Лугано**. Розмова про практичне втілення його у життя, кажуть три учасники дискусії з обох сторін, ймовірно, почнеться не раніше 2023 року.

Партнери



Урсула фон дер Ляєн

голова Єврокомісії



Шарль Мішель

голова Ради Європи



Девід Малпасс

директор групи Світового банку



Владислав Рашкован

заступник директора МВФ

Рецензуватимуть план українського уряду. Надаватимуть фінансування проектам відновлення

Організовує майданчик для координації допомоги Україні

5. Бонус. Розумна вісімка: хто ще працює над планами відновлення

Перша спроба координувати зусилля усіх потенційних інвесторів та бажаючих допомогти Україні експертизою вже була.

Наприкінці травня за ініціативи заступника директора МВФ від України Владислава **Рашкована** у Лондоні пройшла дводенна [зустріч](#) за участі представників уряду, міжнародних структур, експертів та українського бізнесу.

Схожа подія, можливо відбудеться і на другий день конференції у Лугано. За словами Рашкована, її буде організовувати група бізнесменів – Ігор Ліскі, Сергій Гайдачук та Андрій Длігач.

«Хоч на лондонській зустрічі і були присутні Андрій Ставніцер, Олена Кошарна, Олена Білан та Енді Гундер, – зазначає він. – Мені не вистачило бачення бізнесу стосовно того, як має бути організовано план відновлення».

Також у серпні він хоче провести окремий захід для українських муніципалітетів, які найбільше постраждали під час війни, можливо, у шведському Мальме.

У схожому ключі розмірковує і ексголова НБУ, а зараз – викладачка Лондонської школи економіки Валерія **Гонтарева**, яка задумала програму Business Support Program.

Над цим проєктом вона працює разом з McKinsey. «Бізнес майже немає жодних предметних обговорень, – пояснила вона у нещодавньому [інтерв'ю](#) Forbes. – Я збираю групу бізнесменів і з їхньою допомогою хочу скласти матрицю проблем та рішень для українських компаній». Зараз, уточнює **Гонтарева**, група сконцентрувалася на питаннях фінансових інструментів та логістики. Ідеї намагаються відразу доносити до уряду та міжнародних партнерів.

За словами **Рашкована**, на базі вашингтонського Центру стратегічних і міжнародних досліджень CSIS буде створено окрему панель високого рівня, присвячену Україні. Також, додає він, до дискусії плану відновлення долучається керівниця українського форуму в Chatham House Оприся Луцевич, яка організовує заходи на тему антикорупції.



Владислав Рашкован. Фото - Forbes Фото Forbes

Колектив світових економістів, які чи не першими випустили чіткий документ про українську відбудову, готується розширити свою роботу та випустити книгу з цієї ж теми (попередньо – у жовтні), розповідає один із

авторів, професор університету Каліфорнії-Берклі Юрій Городніченко. У вересні група планує провести свою конференцію присвячену книзі.

На осінь орієнтуються й відомі по реформам у Словаччині та Польщі Іван Міклош та Лешек Бальцерович, які об'єдналися зі шведським економістом Андерсом Аслундом у дослідницькому центрі CASE (Польща). «Поки ще актині роботи не проводились, – зазначає виконавчий директор CASE Україна Дмитро Боярчук. – Для початку потрібно зрозуміти, де саме буде центр прийняття рішень: в Україні чи Європі».

Небайдужі експерти



**Наталія
Шаповал**



**Дарина
Марчак**



**Максим
Нефьодов**

Займаються проектом «Росія
заплатить», де оцінюють збитки,
завдані Україні війною



**Юрій
Городніченко**



**Кеннет
Рогофф**



**Баррі
Анхенгрін**



**Саймон
Джонсон**

Група всесвітньо відомих
економістів. У жовтні опублікують
книгу про відбудову України



**Андерс
Аслунд**



**Лешек
Бальцерович**



**Іван
Міклош**

Європейські політики. У рамках
центру CASE (Польща) готують свою
редакцію плану відновлення на
основі досвіду інших
східноєвропейських країн



**Валерія
Гонтарева**
експолова НБУ

Працює над проектом з відновлення
українського бізнесу



**Наталія
Яресько**
ексміністерка фінансів

Пише рекомендації на основі досвіду,
отриманого під час відбудови
Пуерто-Рико після руйнівного
урагану

Свій внесок хоче додати й ексочільниця українського Мінфіну Наталія **Яресько**,

яка щойно завершила роботу у Раді з фінансового управління й контролю Пуерто-Рико, де працювала з 2017-го. Того ж року острів зазнав катастрофічних руйнувань після урагану, що тривав лише один день, однак завдав збитків на \$80 млрд.

За словами **Яресько**, відбудова Пуерто-Рико та Нового Орлеану, що зіткнувся зі схожою катастрофою, розтягнлась на 10-15 років. «Україні знадобиться не менше часу, – каже вона. – В мене немає свого Плану Маршалла. Але я маю деякі ідеї, що західний світ, приватний капітал буде очікувати від України».

Оцінкою збитків, яких завдає російська армія в Україні займається Київська школа економіки. «Важливо, щоб від України йшли зрозумілі і співставні показники втрат та збитків», – каже керівниця KSE Institute Наталія **Шаповал**.

За її словами, **цей проєкт потрібен для трьох задач:**

- 1) репарації від Росії,
- 2) міжнародна підтримка на відновлення
- 3) та відшкодування збитків всередині країни.

«Щоб говорити про це, потрібна оцінка потреби у відновленні», – розповідає Шаповал.

За її підрахунками, на відбудову України знадобиться щонайменше п'ять років. Шаповал зазначає: «Принаймні, стільки часу потрібно, щоб відбудувати 24 000 кілометрів вже зруйнованих доріг».
