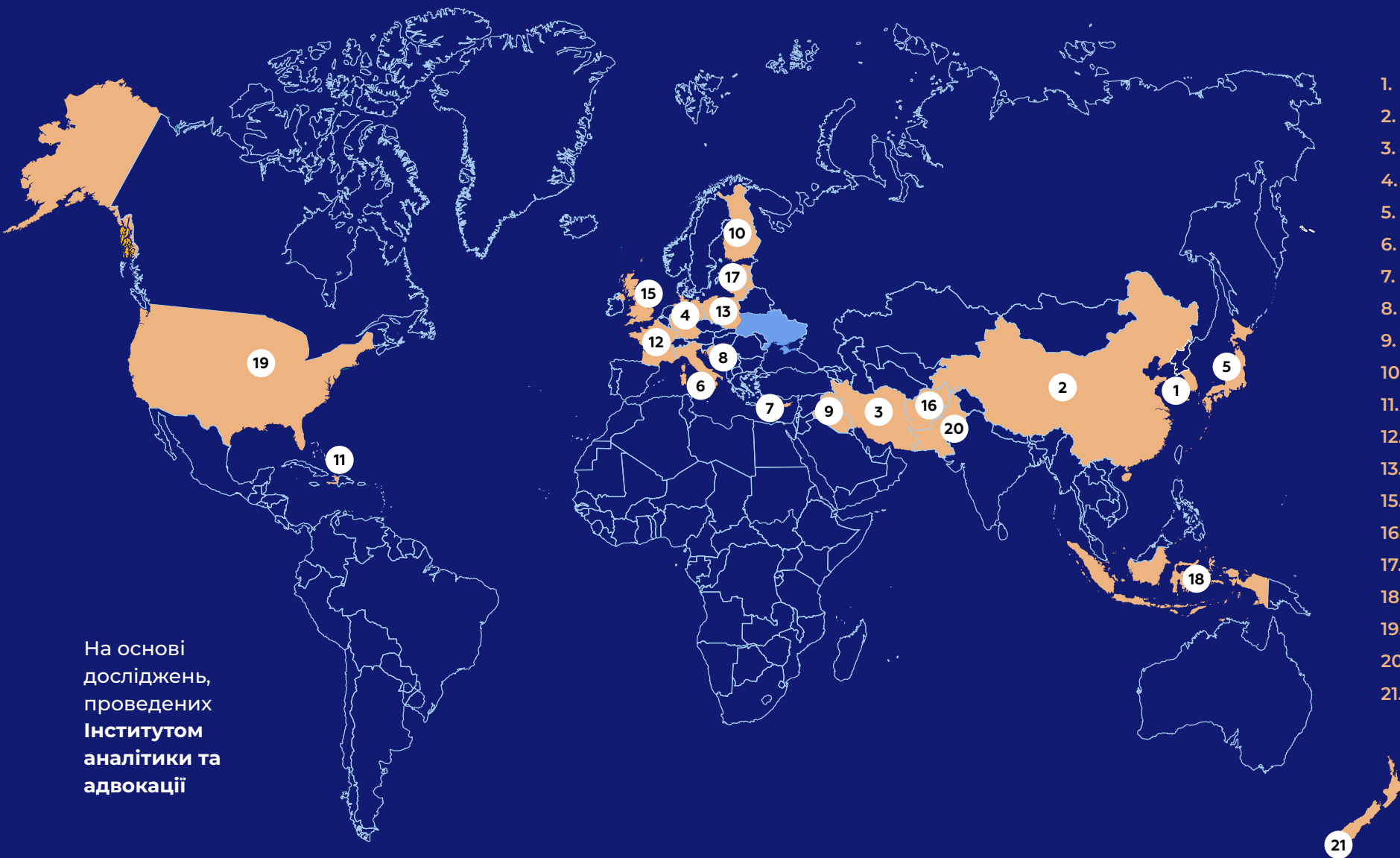


Будуємо майбутнє разом!



Досвід відбудови та відновлення іноземних країн після стихійних лих і воєн



1. Південна Корея
2. Китай
3. Іран
4. Німеччина
5. Японія
6. Італія
7. Кіпр
8. Хорватія
9. Ірак
10. Фінляндія
11. Гаїті
12. Франція
13. Польща
14. Велика Британія
15. Афганістан
16. Країни Балтії
17. Індонезія
18. США
19. Пакистан
20. Нова Зеландія
- 21.

На основі досліджень, проведених Інститутом аналітики та адвокації

Відновлення економіки



Позитивні
практики

- * Великі обсяги фінансування для відновлення у межах Плану Маршалла від 1948 по 1951 рр.
(Велика Британія, Франція, Італія, Західна Німеччина)
- * Емісія облігацій на реконструкцію з погашенням із визначених джерел через 25 років (Японія)
- * Жорстка фінансова дисципліна й ефективне планування видатків (Німеччина, Японія)
- * Обмеження для монополій (Німеччина, Японія)
- * Пріоритезація галузей економіки
(Італія, Південна Корея, Кіпр, Фінляндія, Франція)
- * Політика раціонального поводження з природними ресурсами — розвиток переробної промисловості замість сировинної (Фінляндія)
- * Перехід до ринкової глобальної економіки, зокрема шляхом «шокової терапії» (зростання підприємництва, приватизація, приплив іноземних інвестицій тощо)
(Польща, Країни Балтії, Хорватія)
- * Повоєнна європейська інтеграція та ефективне використання всіх доступних переваг від вступу в ЄС
(Італія, Німеччина, Кіпр, Хорватія, Фінляндія, Франція)
- * Прозоре та ефективне використання коштів ЄС
(Польща, Країни Балтії)

Відновлення економіки



Негативні практики

- * Монополізм та державний контроль за цінами (Італія)
- * Масовий приплив безоплатного іноземного продовольства та низьке мито на імпорт, що підірвали місцеве сільське господарство (Гаїті)
- * Обмеженість галузей для інвестицій, через що страждав агропромисловий сектор та мало уваги приділялося питанню відбудови житла (Франція)
- * Залежна економіка. Домінантна роль міжнародної фінансової допомоги у сукупності зі слабкою інституційною спроможністю органів управління та незадовільним моніторингом використання наданої фінансової підтримки (Іран, Ірак, Афганістан)
- * Імпортозаміщення та підтримка монополій (Пд. Корея)





Розвиток людського капіталу та технологій на шляху до відбудови

* Японія, Південна Корея, Фінляндія, Польща

Країни, що зробили ставку на освіту та технології

Японія

- Збільшення видатків на освіту і науку. Високі стандарти освіти були основними причинами успіху Японії у досягненні технологічного розвитку економіки.
- Технологічна модернізація зробила значний внесок в економічний розвиток країни (вдосконалення технологій в одній галузі вплинуло на зростання багатьох інших).

Південна Корея

- Одразу у післявоєнні роки розпочалась розбудова системи освіти, що вже у найближчій перспективі забезпечило країну якісними кваліфікованими фахівцями, зокрема здатними до просування технологічного прогресу;
- Цільова політика у сфері технологій та наукових розробок, а також розвиток інтелектуального капіталу.

Фінляндія

- Реформа освіти та інвестиції в науку і технології вивели Фінляндію у лідери країн з інноваційною економікою.

Польща

- У країні вже давно існує якісна система освіти, а широко поширені технічні знання сьогодні дають помітну конкурентну перевагу в економіці.

* Німеччина

Інвестиції в науку та людей як чинник зростання продуктивності праці

- Витрати на науку та конструкторські розробки збільшилися майже у 5 разів. У результаті науково-технічного прогресу на 60% зросла продуктивність праці.

* Франція

Модернізація виробництва як основний пріоритет на шляху до відновлення

- Пріоритезація та модернізація відбудови за галузями промисловості на основі індикативних показників призвела до росту виробництва та мінімального рівня безробіття.

Розвиток людського капіталу та технологій на шляху до відбудови



Негативні практики

* Іран та Ірак

Відсутність уваги до освіти як один із факторів відсутності економічного розвитку

- Значні запаси енергоресурсів, як джерело наповнення бюджету, не дали результату без інвестицій в освіту та технології.

* Італія

Швидкий, але безперспективний підхід до науково-технічних розробок

- Купівля італійськими компаніями в інших країн патентів та ліцензій на нові технології, методи виробництва тощо. Недолік такого підходу — це короткостроковий ефект, відсутність інвестицій у власний технологічний розвиток не створювала перспектив на майбутнє.



Регіональна політика



Позитивні
практики

- * Програма патронату економічно розвинутих провінцій над постраждалими впродовж 3 років після катастрофи **(Китай)**
- * Введення тимчасового податку на відновлення, спеціальних податкових режимів для окремих територій **(Японія)**
- * Надання податкових пільг постраждалим територіям **(Німеччина, Японія, Італія)**
- * Забезпечення гнучкого підходу до організації відновлення, залучення стейкхолдерів до створення Генерального плану реконструкції та реабілітації, внесення змін за наполяганням громади **(Індонезія)**
- * Цифровізація процесу відбудови та відновлення, моніторинг процесів завдяки KPI **(Індонезія)**
- * Посилення інституційної спроможності системи внутрішньої безпеки, організованої на випадок необхідності реагувати на будь-яку загрозу **(США)**
- * Розумна забудова зруйнованої столиці та унормована політика будівництва нових міст **(Велика Британія)**
- * Вимірювання та прозоре висвітлення ефективності проєктів для надавачів допомоги в межах комунікаційної стратегії **(Пакистан)**
- * Кампанія залучення громадськості через цифровий інструмент «Поділіться ідеєю» — вебдошка для публікації ідей з реконструкції, завдяки якій зібрали понад 100 тис. пропозицій **(Нова Зеландія)**
- * Комплексний підхід із залученням міських планувальників, архітекторів і консультантів. Були визначені опорні проєкти та встановлені стратегічні зв'язки між ними **(Нова Зеландія)**

Регіональна політика



Негативні практики

- * Інституційна слабкість окремих органів влади для адекватного реагування на виклики (**Іран, Ірак, США, Гаїті**)
- * Відбудова без залучення місцевого населення (**Афганістан**)
- * Відсутність комплексних стратегій (**Афганістан**)
- * Дискримінаційні політики відновлення (**США, Італія**)
- * Бюрократизація процесу запиту на допомогу (**США**)
- * Хаотична житлова відбудова (**Іран**)
- * Відсутність аудиту окремих проєктів (**Індонезія**)
- * Перенесення відповідальності за відбудову житла на постраждале населення (**Іран**)
- * Суперечності політик і стратегій регіонального та національного значення, що призводило до плутанини між організаціями державного сектору та широкою спільнотою щодо напрямку дій (**Нова Зеландія**)

Робота з ВПО, біженцями та ветеранами



Позитивні
практики

- * Комплексна державна програма реінтеграції ветеранів війни (Хорватія)
- * Пріоритет – відбудова житла людей (Німеччина)
- * Політика розселення громадян з анексованих територій та облаштування їхнього господарства (Фінляндія)
- * Концепція «швидкого реагування» у психіатрії та ряд методик, пов'язаних із посттравматичним відновленням (В'єтнам, США)
- * Розробка політики із заохочення повернення громадян на Батьківщину (Країни Балтії)



Кейси відбудови та відновлення окремих країн



iaa.org.ua

Південна Корея

Корейська війна 1950–1953

80% зруйнованої промислової та транспортної інфраструктури

↓ Спрацювало

1 Цільова політика у сфері технологій та наукових розробок, а також розвиток інтелектуального капіталу.

У 70-х роках в уряді створили спеціальний консультаційний центр з питань залучення іноземних технологій, який аналізував попередньо всі технології, які Корея планувала залучати. Пізніше корейські підприємства зобов'язали до обов'язкового обміну імпортованими технологіями між собою. У 90-х створили систему підтримки технологічного виробництва, почався розвиток наукових центрів, технопарків, інкубаторів, підтримка стартапів. Донині держава стимулює розвиток науки та технологій впроваджуючи програми інноваційного розвитку («На межі XXI ст», «Інтелектуальна Корея», «Гіга Корея», «Всюдисуща Корея» тощо). Станом на 2022 рік, Південна Корея витратила на науково-дослідні розробки понад 5% свого ВВП.

2 Одразу у післявоєнні роки розпочалась розбудова системи освіти, що вже у найближчій перспективі забезпечило країну якісними кваліфікованими фахівцями, зокрема здатними забезпечити технологічний прогрес.

↓ Не спрацювало

1 Імпортозаміщення.

Ця політика передбачала запровадження високих тарифів на імпорт (до 77%) з метою зробити країну повністю самодостатньою. Насамперед це стосувалось галузей сталеваріння, машинобудування та хімічної промисловості тощо. Політика не виправдала себе, оскільки країна не мала достатньо потужностей для швидкої заміни всієї необхідної продукції.

2 Підтримка великих фінансово-промислових груп.

Підтримка великого бізнесу «чеболь» (група формально самостійних фірм, які є власністю певних сімей під їхнім єдиним адміністративним і фінансовим контролем), багато з яких отримали поштовх до розвитку внаслідок політики імпортозаміщення. Довгий час уряд створював умови для їх успіху: фінансова підтримка, доступ до кредитування, пільги та субсидування, ускладнення виходу на ринок інших гравців. Чеболі працювали разом з урядом, розвиваючи взамін на преференції обрані галузі економіки. Явище чеболей є спірним питанням, оскільки, з одного боку, багато з них стали всесвітньо відомими торгівельними гігантами (LG, Samsung, Hyundai), які зробили внесок в економіку, з іншого — це великі монопольні об'єднання, існування яких сприяло збереженню в суспільстві корупції та непотизму й суттєво обмежувало можливості малого й середнього бізнесу.

↓ Спрацювало

1 Програма патронату економічно розвинутих провінцій над постраждалими впродовж 3 років після катастрофи.

Щоб якомога швидше мобілізувати загальнонаціональні ресурси, уряд Китаю наказав 19 провінціям в економічно розвинутих районах східного та центрального Китаю надати індивідуальну допомогу кожному повіту в районах стихійного лиха в провінції Сичуань. Відповідно до програми, допоміжні провінції надають щорічну суму такої допомоги не нижче 1% від своїх місцевих фіскальних надходжень за останній рік протягом 3 років поспіль. Допоміжні провінції не лише використовують капітал для відновлення пошкодженої інфраструктури, але й допомагають оновити промисловий план у зоні лиха, створюючи ряд нових промислових кооперацій, парків та характерних сільськогосподарських продуктів та переробних баз.

2 Політика щодо надання тримісячних субсидій постраждалим, які не мали місця проживання та джерела доходу.

МОЗ та відповідні відомства запустили спеціальний механізм з мобілізації 375 лікарень з 20 провінцій для прийому понад 10 000 тяжко поранених з наданням медичної субсидії у розмірі 28 000 юанів (близько 4,4 тис. дол. США) на кожного потерпілого. Супровідний медперсонал також отримував субсидії, включно на дорожні витрати.

3 Фінансова підтримка сільськогосподарського сектору.

Було прийнято рішення про надання допомоги фермерам, які постраждали від землетрусу. Вона була спрямована на реконструкцію їхніх будинків в середньому в розмірі 10 000 юанів на домогосподарство.

Іран

Ірано-іракська війна 1980–1988

Понад **1 млн жертв** сукупно, знищена цивільна інфраструктура, значні обсяги екологічного забруднення

↓ Спрацювало

- 1 Перед відбудовою житлового сектору був створений прогноз щодо кількості населення, яке повернеться на територію, зруйновані війною.

↓ Не спрацювало

- 1 Значні запаси енергоресурсів, як джерело наповнення бюджету, не дали результату без вкладання в освітню галузь.
- 2 Промислова перебудова була пріоритетом іранського уряду, однак не було достатньої уваги до промислової безпеки (планування, додавання покращених систем запобігання аварій, або інших спроб пом'якшити потенційні промислові катастрофи).
- 3 Уряд не приділяв достатньої уваги питанню реконструкції та зведення нового житла до повернення власників у населені пункти.
- 4 Переоцінка ролі людського ресурсу місцевого населення у відбудові.
Держава очікувала, що особи, які покинули свої домівки, повернуться та власними силами допомагатимуть відбудові. Твердження про те, що жителі постраждалих районів будуть залучені до процесу відновлення, не виправдало себе, крім випадків реконструкції власного приватного житла.
- 5 Управлінські структури були занадто слабкі інституційно, аби реагувати на виклики.

↓ Спрацювало

1 Жорстка фінансова дисципліна й ефективне планування видатків.

Жодного латання бюджетних дірок, — таким принципом керувалась команда тогочасних Мінекономіки й Мінфіну ФРН. Зменшилася частка держави в економіці. Видатки на державну та місцеву владу були скорочені до мінімально необхідних. Кількість їхніх працівників також зменшилась.

2 Інвестиції у межах Плану Маршалла.

Кошти за планом Маршалла переважно йшли на оновлення виробництва та створення нових галузей. Міністерство економіки направляло інвестиції на розвиток основних галузей промисловості: хімічні підприємства, металургійні, машинобудівні, електротехнічні заводи. Для забезпечення працею нових галузей, уряд вживав заходів з перекваліфікації людей без збитків для них. Виділялися субсидії на навчання та переселення робітників.

3 Витрати на науку та конструкторські розробки збільшилися майже у 5 разів. У результаті науково-технічного прогресу на 60% зросла продуктивність праці.

4 Пріоритет – відбудова житла людей.

Зведення доступного житла стало національним пріоритетом. Особлива увага приділялась будівництву житла для малозабезпечених. Половина нових квартир були соціальними, тобто надавалися населенню зі знижкою. У 1963 році на 100 жителів ФРН припадало 30 квартир. Кожна сім'я мала окреме помешкання. Окрім соціальної функції, великий розмах будівництва стимулював швидкий розвиток суміжних галузей та всієї економіки.

5 Обмеження для монополістів.

Монопольні об'єднання суворо каралися за обмеження конкуренції і необгрунтоване завищення цін.

Японія

Друга світова війна 1939–1945, Землетрус 2011 року

Збитки: **25%** свого національного багатства, 300 млрд доларів

↓ Спрацювало

- 1** Після землетрусу у 2011 році були випущені облігації на реконструкцію з погашенням із визначених джерел через 25 років.

Було випущено спеціальні облігації на реконструкцію, щоб зібрати ці кошти у короткостроковій перспективі, а витрати планувалося покрити протягом двадцяти п'яти років коштом підвищення податку на прибуток та інших заходів.

- 2** Збільшення видатків на освіту і науку. Високі стандарти освіти були основними причинами успіху Японії у досягненні технологічного розвитку економіки.

- 3** Технологічна модернізація зробила великий внесок в економічний розвиток країни, оскільки вдосконалення технологій в одній галузі вплинуло на зростання багатьох інших галузей.

- 4** Обмеження для монополістів та ліквідація «дзайбацу» після Другої світової війни. Нова податкова реформа.

Дзайбацу – великі промислові конгломерати, які найчастіше користувалися привілейованим ставленням з боку уряду, користуючись низькими податками та отримуючі величезні кошти на розширення компанії. Концентрація промислового контролю сприяла продовженню напівфеодальних відносин між працівниками та менеджментом, стримувала зростання заробітної плати, блокувала розвиток профспілок, перешкоджала створенню компаній незалежними підприємцями та заважала зростанню середнього класу в Японії. Ліквідація дзайбацу була здійснена шляхом руйнування холдингових компаній, які складали основу контролю за дзайбацу, та продажу їх акцій населенню. Також, було прийнято ряд важливих антимонопольних законів. З розпадом дзайбацу конкуренція у всіх галузях промисловості стала жорсткою та ознаменувала початок швидкого повоєнного економічного зростання. Крім того, у 1950 році в Японії запровадили нову податкову реформу. Це була система з великою залежністю від прямих податків, особливо ПДФО та податку на прибуток, які стали ключовою особливістю японської податкової системи на тривалий час.

- 5** Тимчасовий податок на відновлення, спеціальні податкові режими, податкові пільги після землетрусу у 2011 році.

У липні 2011 року уряд Японії запровадив додатковий тимчасовий податок для покриття витрат на відновлення країни після землетрусу та цунамі. Податок запроваджувався терміном на п'ять років із можливим продовженням ще на п'ять років. Коштом додаткового податку влада розраховувала за перші п'ять років зібрати близько 128 млрд дол. США. З погодження центрального уряду в районах, які зазнали значних руйнувань, встановлювалися спеціальні податкові режими. Крім того, компанії, які розміщували бізнес у районах, що зазнали руйнувань, звільнялися від оподаткування на 5 років.

Італія

Друга світова війна 1939–1945

Втрата $\frac{1}{3}$ національного багатства.

Зруйновано **60%** доріг, **40%** залізниць,
20% підприємств.

↓ Спрацювало

- 1 Диференційований підхід у відновленні більш та менш постраждалих регіонів країни. Спеціальна політика для Півдня.**

Унаслідок війни Південь зазнав більших руйнувань та збитків і у повоєнні часи переживав дефіцит навіть у продуктах харчування. Для ліквідації диспропорцій у розвитку та підтримки південної частини країни була створена спеціальна програма, а також державний фонд “Каса Півдня”. Коштом фонду надавались кредити та субсидії для розвитку південних регіонів, розробили спеціальну систему пільг для залучення сюди приватного капіталу. Паралельно кошти вкладали у відновлення та створення інфраструктури. Для заохочення підприємців на півдні країни діяла спеціальна податкова система (часткове звільнення від оподаткування доходів підприємств).

- 2 Використання фінансової допомоги від США (за планом Маршалла) для оновлення виробничих потужностей та матеріальної бази заводів.**

↓ Не спрацювало

- 1 Швидкий, але безперспективний підхід до науково-технічних розробок.**

Купівля італійськими компаніями в інших країн патентів та ліцензій на нові технології, методи виробництва тощо. Недолік такого підходу — це короткостроковий ефект, відсутність інвестицій у власний технологічний розвиток не створювала перспектив на майбутнє.

- 2 Монополізм та державний контроль за цінами.**

Характерні риси італійської економіки тривалий час, водночас одним із найбільших монополістів була держава, якій належали значні частки виробництва у сфері енергетики, добувної промисловості та машинобудування.

- 3 Розвиток військового виробництва.**

І хоча військове виробництво було прибутковою справою, його вплив конкретно на Італію оцінюють доволі по-різному. З одного боку, у цих замовлень був гарантований споживач, виробники мали доступ до податкових та кредитних пільг, що сприяло їхньому розвитку, до того ж потік грошей за такі замовлення надходив ззовні. З іншого боку, Італія після війни залишилась доволі бідною країною, де відтік капіталу з цивільних галузей у військову не сприяв швидкому відновленню добробуту суспільства.

Кіпр

Турецьке вторгнення 1974 – дотепер

Після військового зіткнення країна перебувала в стані економічного краху. Скорочення туризму тисло на економіку на рівні зі зростанням безробіття та значними міграційними процесами.

↓ Спрацювало

- 1** Після завершення гарячої фази війни Кіпр зосередив зусилля на відновленні потоку туристів, які залишали кошти в країні та розвитку легкої промисловості.

Унаслідок уже в 1976 році кількість прибулих туристів у порівнянні з 1975 роком зросла на 300%, а ще через три роки потік туристів перевищив обсяги довоєнного періоду. Кошти від туризму розподілялися на відновлення цивільної інфраструктури, аеропортів, готелів для ВПО. Туризм у 1995 році давав 20% ВВП, а залучені суми коштів склали 40% від загального обсягу експорту товарів і послуг.

- 2** Інтеграція в ЄС та співпраця з МФО.

Ще у 1972 році Кіпр уклав угоду про асоціацію з ЄС, 1990 року подав заявку на членство, а уже 2004 року став повноправним членом євроспільноти. Цей факт підвищив міжнародну довіру до Республіки Кіпр, а також надав їй широкі можливості у сфері торгівлі та туризму.



Хорватія

Війна за незалежність 1991–1995

У Хорватії налічувалося близько **190 000** зруйнованих і пошкоджених житлових об'єктів, які потребували реконструкції або компенсації

↓ Спрацювало

1 Комплексна державна програма реінтеграції ветеранів війни.

Міністерство у справах ветеранів Республіки Хорватія концентрує свою роботу на багатьох напрямках, серед яких важливим є покращення умов працевлаштування ветеранів, пристосування робочої сили для відповіді на виклики ринку праці. Окремий напрямок діяльності – підтримка відкриття ветеранами власної справи, підприємства або заняття сільськогосподарським виробництвом.

2 Приватизація.

Була широка приватизація, на початку десятиліття частка приватного сектора становила 30%, а наприкінці зросла до 80%.

3 Успішна програма подолання інфляції, яка дозволила забезпечити цінову та валютну стабільність.

4 Було усунено деякі з основних успадкованих викривлень цін, зникли субсидії на оренду житла, ціни на енергоресурси (електрику, газ та бензин) наблизилися до ринкового рівня та були слабо регульовані, ціни на харчові продукти були дерегульовані, а процентні ставки стали конкурентоспроможними.

5 Програма оздоровлення фінансового сектору, частина банків приватизована шляхом продажу іноземним інвесторам.

6 Утвердилися деякі довгострокові трансформаційні тенденції: відбулася лібералізація внутрішньої та міжнародної торгівлі, успішно запроваджено ПДВ, ухвалено та заплановано впровадження законодавства про пенсійну реформу, створено законодавство для функціонування ринкової економіки.

7 Інтеграція в ЄС (член ЄС з 2013 року) та співпраця з МФО.

Зруйнована цивільна та військова інфраструктура, сотні тисяч загиблих та поранених, до **5 млн** ВПО у різні часи

↓ Спрацювало

1 Системний підхід до оцінки збитків, залучення фінансування та планування реконструкції й реформ.

Для оцінки збитків Уряд Іраку звернувся до Групи Світового Банку, і вони разом напрацювали спільний документ з оцінкою збитків та подальшими рекомендаціями для реконструкції та залучення інвестицій. Виділено 5 основних напрямків: урядування; примирення та побудова середовища, що прагне миру; соцрозвиток, людські ресурси; інфраструктура; економічний розвиток.

У 2018 році починає діяти Фонд реформ, відновлення та реконструкції Іраку (I3RF). Фонд співфінансують Ірак з Канадою, Німеччиною, Швецією та Великобританією. Платформа зосереджує свої зусилля на національних реформах та підвищенні впливу приватного сектору економіки. Обіцяна сума фінансування — 123,4 млн \$. У жовтні 2020 року уряд приймає Білу книгу економічних реформ. Документ створено для економічного відновлення Іраку. Ключові цілі документу: подолати фіскальну кризу через можливе зниження цін на нафту; розв'язати питання з недофінансуванням бюджету; створити середньо- та довгострокові шляхи для розв'язання структурних проблем економіки.

↓ Не спрацювало

1 Значні запаси енергоресурсів, як джерело наповнення бюджету, не дали результату без вкладання в освітню галузь.

Держава має багато молодого населення, але не використовує його потенціалу. Низький рівень освіти, залученості населення до праці, людського капіталу формують несприятливу картину існування попри багату нафтову базу.

2 Корупція та інституційна слабкість управлінських структур.

Робота з групою міжнародних донорів не принесла бажаного відновлення через корупцію та слабкість органів управління країною. Зовнішні запозичення хоча і не раз оживляли країну, однак взяття нових позик є дедалі більш болючим процесом. Заручившись широкою підтримкою міжнародних партнерів та їх коштами, Ірак дедалі більше втрачав спроможність до отримання результатів та перетворень через системні помилки та відсутність реформ.

↓ Спрацювало

1 Політика розселення громадян з анексованих територій та облаштування їхнього господарства.

У 1945 році парламент проголосував за закон, що передбачав відчуження землі на користь нових власників, першочергово це стосувалось земель, які належали державі, церквам та приватним фірмам. Хоча зобов'язання відчуження оминало невеликі приватні землеволодіння, реформа викликала немало спротиву, оскільки передача землі відбувалась за цінами, нижчими від реальних, а компенсація виплачувалась 15-річними облігаціями, які у підсумку через інфляцію втратили більшу частину своєї вартості. Однак поява нових фермерських домогосподарств одночасно знімала декілька проблем: зростали обсяги виробництва продовольства, а також підвищувалась зайнятість. Уже наприкінці 1948 року Фінляндія у такий спосіб змогла розселити усіх бажаних переселенців, а в 60-х роках повністю забезпечити себе агропродукцією тваринництва та зерновими.

2 Реформа освіти та інвестиції в науку і технології вивели Фінляндію у лідери країн з інноваційною економікою.

3 Інтеграція в ЄС та співпраця з МФО.

На початку 70-х років був укладений договір про вільну торгівлю з ЄС, що сприяло підйому економіки. А у 1995 році Фінляндія приєдналася до ЄС.

4 Політика раціонального поводження з природними ресурсами.

Замість банального експортування за кордон лісу Фінляндія намагалась виробляти продукцію із більшою доданою вартістю та робити ставку на експорт і освоєння нових ринків. На кінець 50-х років спектр експорту вже був відносно широким: газетний папір, фанера, машини для целюлозного виробництва тощо. Попри це Фінляндія дуже бережливо ставиться до свого основного природного ресурсу, велика увага приділяється раціональному використанню деревини, інституційному та нормативному забезпеченню використання та відновлення лісу

Гаїті

землетрус 2010 року

Кількість загиблих — близько **230 тис осіб**, пошкоджено або зруйновано — понад **170 тис будинків**. Збитки становили близько **7,9 млрд доларів США**.

↓ Спрацювало

- 1 Залучення міжнародних організацій для подолання наслідків землетрусу та розробки програми та стратегії для розвитку Гаїті, що мало значний позитивний вплив відразу після катастрофи. У 2012 році Світовим банком розроблено Проєкт екстреного відновлення інфраструктури та інституцій.

↓ Не спрацювало

- 1 Інституційна слабкість органів управління.
У Гаїті відбудова відбувалася під управлінням міжнародних організацій із залученням численної кількості НУО, централізованого управління фактично не існувало.
- 2 Масовий приплив безоплатного іноземного продовольства та низьке мито на імпорт, підірвали місцеве сільське господарство.
- 3 Економічному та соціальному розвитку Гаїті продовжує заважати політична нестабільність, корупція, зростання насильства та безпрецедентний рівень небезпеки, що ослаблює стійкість країни.

Франція

Друга світова війна 1939–1945

Обсяг промислового виробництва скоротився у **2,5 рази** у порівнянні з довоєнним рівнем, були виведені з ладу $\frac{2}{3}$ залізничних колій, **80%** потужностей нафтопереробної промисловості.

↓ Спрацювало

1 Пріоритезація та модернізація відбудови за галузями промисловості на основі індикативних показників.

На початку 1946 року Тимчасовий уряд Франції (1944-1946) створює Генеральну комісію з планування, яку очолив Жан Моне. Мета комісії — розробити та втілити план з реконструкції, модернізації та економічного розвитку Франції на найближчі роки.

Напрацьований восени документ у підсумку отримує згодом неформальну назву план Моне. Загальний орієнтир плану — перевищення у 1950 році рівня виробництва, досягнутого у 1929 році (рік кризи) на 25%. Комісія закладала бажані результати через механізм індикативного (рекомендаційного) планування у 6 галузях економіки.

2 Кредитування та міжнародна фінансова допомога, зокрема у межах Плану Маршалла.

Спочатку план Моне почав реалізовуватися завдяки позиції від Світового Банку. Надалі План Маршалла сприяв реалізації плану Моне шляхом фінансування інвестицій у базові сектори.

У підсумку країна стала другою за розміром допомоги, отримавши з 1948 по 1952 рік 2,7 млрд \$ із загальних 13,3 млрд \$. Половина з отриманого пішла на оновлення виробничих потужностей в обраних секторах економіки. Однак зауважимо, що допомога не становила і 5% від обсягу валового національного продукту (ВНП) країни.

↓ Не спрацювало

1 Обмеженість галузей для інвестицій через, що страждав агропромисловий сектор та мало уваги приділялося питанню відбудови житла.

Одним із прорахунків у підходах до відновлення цього періоду стало питання житла. План Моне висував індикативний показник у 0,5 млн відремонтованих помешкань до 1950 року. Крім того, до 1 млн будівель слід було побудувати до 1955 року. Результатом стали ледве більше ніж 0,35 млн будинків (відремонтованих чи відбудованих) до 1952 року. Протягом 1953-54 років додатково збудовано 0,27 млн будівель, таким чином загальна кількість зросла до близько 0,63 млн, що не становило і половини від сумарного індикативного показника у 1,5 млн домівок

Так само не вдалося досягти значних успіхів у агропромисловому секторі (далі — АПС). До 1952 року виробництво в АПС становило ледве понад 3% у порівнянні з 1934-38 роками, хоча план Моне пропонував зростання принаймні на 16% від довоєнних показників до 1950 року. Тож хоча $\frac{1}{3}$ від працездатного населення Франції працювали в АПС, продукція з цього сектору приносила менше $\frac{1}{5}$ національного доходу.

Польща

Друга світова війна 1939–1945 та період після 1989 року, коли Польща звільнилася від комуністичного режиму

Загинуло понад **6 млн осіб**, втрата **38%** свого національного багатства, близько **886 млрд дол США** матеріальних втрат

Післявоєнні заходи в Польщі були традиційними для країн, які опинилися під комуністичним куполом. Після 1989 року, коли Польща звільнилася від комуністичного режиму, у країні розпочався стрімкий економічний ріст.

↓ Спрацювало

1 Перехід до ринкової глобальної економіки шляхом “шокової терапії” (зростання підприємництва, приватизація, приплив іноземних інвестицій тощо).

Щоб спробувати досягти економічної стабільності, посткомуністичний уряд застосував підхід, відомий як “шокова терапія”, який був спрямований як на стримування інфляції, так і на прискорення переходу Польщі до ринкової економіки. У межах цього плану уряд заборонив підвищувати заробітну плату на певний період, скасував контроль над цінами, поступово припинив субсидування державних підприємств та дозволив великомасштабне приватне підприємництво. Жорсткі реформи важкого початку 1990-х принесли свої плоди, стався бум підприємництва, було створено базові інститути, необхідні для функціонування ринку, розпочався процес приватизації. У результаті інфляція почала знижуватися: з 250% у 1990 році до 10% у 2000 році. Промисловість та сільське господарство дедалі більше приватизувалися. До 2001 року до приватизації долучилися понад 6 800 державних підприємств, а на частку приватного сектора припадало понад 70% ВВП. Дуже важливо, що процес приватизації проходив загалом ефективно та прозоро. Крім того, приватизацію було проведено таким чином, що не призвело до олігархізації економіки.

2 Європейська інтеграція.

У ході цього процесу поляки перейняли західні інститути, правила та соціальні норми, що лежать в основі економічного розвитку: верховенство закону, незалежну грошову політику, жорстку конкуренцію, вільну пресу та демократію.

3 Ефективне використання всіх доступних переваг від вступу в ЄС, зокрема прозоре використання коштів ЄС.

Ставши повноправним членом ЄС, Польща отримала значні фінансові ресурси, які стали каталізатором стрімкого економічного руху. Наприклад, з моменту вступу в ЄС лише ВВП Польщі виріс більш ніж на 400 млрд дол США — із 255 млрд дол США до 674 млрд дол США.

4 Освіта.

У країні вже давно існує якісна система освіти, а широко поширені технічні знання сьогодні дають помітну конкурентну перевагу в економіці.

Велика Британія

Друга світова війна 1939–1945

Понад **1 млн** будівель були зруйновані чи пошкоджені.
Велика Британія втратила **30%** власного національного багатства

↓ Спрацювало

1 Націоналізація залізниць та вугільних шахт, а також Банку Англії.

Повернення цих структур до державної власності пояснювалося тим, що вони були неефективними, працювали у збиток та потребували модернізації. Націоналізовані були також Банк Англії, підприємства з виробництва електроенергії. Завдяки перебуванню різних структур у державній формі власності вдалося збільшити обсяги виробництва у декілька разів, було електрифіковано більшість районів, покращилися умови праці.

2 Кредитування та міжнародна фінансова допомога, зокрема у межах Плану Маршалла. Сполучене Королівство стало найбільшим отримувачем допомоги за Планом Маршалла. На Велику Британію припало майже 25% з 13 млрд \$ загально наданої допомоги в рамках Плану

3 Розумна забудова зруйнованої столиці та унормована політика будівництва нових міст.

Уряд також піклувався житловим питанням, впровадивши програму побудови нових будинків та нові стратегічні документи з побудови нових міст та розвитку існуючих. Внаслідок політики кількість жителів Великого Лондона скоротилася з приблизно 8,2 млн у 1951 році до приблизно 6,2 млн у 1991 році, однак зростання тривало в інших частинах південного сходу.

4 У сфері податкового регулювання країна не відмовилася від високої ставки податку на прибуток, та через повноцінну сплату громадянами податків вдалося провести критично важливі реформи.

У воєнний час влада намагалася збалансувати бюджет, аби фінансувати війну, поєднувала регулювання з високою ставкою податку на прибуток, аби направляти кошти на потреби реконструкції та відновлення.

5 Реформи у ключових проблемних сферах.

Політика Лейбористської партії Великої Британії, що прийшла до влади влітку 1945 року, була спрямована на розбудову «welfare state» — держави загального добробуту. Ідея полягала у викоріненні 5 глобальних проблем, які стримували тогочасний розвиток Британії — бідність, неосвіченість, відсутність належних соціального захисту та медичної допомоги, безробіття. Успіхи з побудови welfare state, а саме створення нової моделі охорони здоров'я, соціального страхування та забезпечення, надання гарантій робочим, розумне планування міст створили підвалини для тієї самостійної та великої економіки, яку ми можемо бачити наразі.

Афганістан

Війна в Афганістані 2001–2021

Після десятиліть війни в країні були зруйновані дороги, школи та міста, тому США та країни-партнери вклали мільярди доларів у відбудову Афганістану

↓ Не спрацювало

1 Відбудова країни проходила практично без участі афганців.

Після повалення режиму талібів США розпочали розбудову держави на основі власного бачення фактично позбавивши афганців можливості впливати на відбудову. Затверджена у 2004 році конституція Афганістану створила систему управління, яка надавала афганським громадянам мало можливостей брати участь в роботі уряду або здійснювати будь-який значущий контроль над ним. Унаслідок із кожним роком збільшувався розрив між риторикою американської інтервенції і реаліями життя громадян.

2 Відсутність комплексних стратегій.

Однією з найпослідовніших невдач, яку SIGAR виявила за весь час своєї роботи з моменту створення агентства, була відсутність узгоджених, загальнодержавних стратегій для розв'язання проблем реконструкції. Стратегії мають вирішальне значення для забезпечення того, щоб усі сторони рухалися в одному напрямку, і особливо важливі, коли місії, такі як місія з реконструкції Афганістану, вимагають координації зусиль багатьох урядових установ і декількох урядів.

3 Слабкий моніторинг.

У 2008 році з метою виявлення розтрат, шахрайства та зловживань у проєктах, що фінансуються американськими платниками податків в Афганістані уряд США прийняв рішення про створення інституту Спеціального Генерального інспектора з реконструкції Афганістану (SIGAR). Аудит SIGAR показав, що великі суми США витратили марно, а частину просто розікрали. Загалом Офіс Спеціального Генерального інспектора і Трастовий фонд реконструкції не забезпечили ефективне використання коштів і якісну реалізацію проєктів. Адже ефективність проєктів залежить від виконання і потребує не тільки процедурного, а й оперативного контролю процесів.

4 Залежна економіка.

Однією з найбільших помилок двадцятирічної діяльності США в Афганістані була неспроможність побудувати самодостатню економіку, що призвело до фінансового колапсу. Уряд країни був хронічно залежним від зовнішньої допомоги.

Країни Балтії

Друга світова війна та радянська окупація 1939–1991

↓ Спрацювало

1 Перехід до ринкової моделі економіки.

Зменшення частки держави в економіці, приватизація, прозорі та прості податкові системи, використання інноваційних та технологічних рішень для вирішення складних проблем.

2 Ефективне використання всіх доступних переваг від вступу в ЄС, зокрема прозоре використання коштів ЄС.

3 Для врегулювання демографічної ситуації країни напрацювали політики з заохочення повернення громадян назад. Також було встановлено додаткові вимоги для набуття громадянства для колишніх радянських іммігрантів.



Управління та координація відбудови

кейси окремих країн



iaa.org.ua

Індонезія

Землетрус та цунамі в Індійському океані 2004

Загинуло понад **160 тис людей** на острові Ніас та провінції Ачех. Знищена повністю інфраструктура — втрачено **97% ВВП** Ачеху

↓ Спрацювало

- 1 Створення спеціалізованого органу з відбудови та відновлення — Агентства реабілітації та реконструкції Ачеха і Ніаса (BRR) з обмеженим у часі мандатом. Утворення регіональних представництв Агенства на місцях.
- 2 Забезпечення гнучкого підходу до організації відновлення, залучення стейкхолдерів до створення Генерального плану реконструкції та реабілітації, внесення змін за наполяганням громади.
- 3 Цифровізація процесу відбудови та відновлення, введення простежуваності завдяки KPI.
Уряд Індонезії за фінансової підтримки Програми розвитку ООН запровадив базу даних допомоги розвитку (DAD), яку попередньо вже було використано для відстеження донорських коштів в Афганістані.
- 4 Надання повноважень BRR на будівництво будинків прискорило темпи відновлення та відбудови.

↓ Не спрацювало

- 1 Розбіжності у поглядах щодо розробки Генерального плану між профільним міністерством та органами місцевого самоврядування та НУО призводили до дублювання заходів та надмірного витрачання коштів.
- 2 Тисячі проєктів після завершення роботи BRR пройшли лише внутрішній аудит.
Відтак було чимало скарг щодо якості відбудованого житла, незручного місця розташування та відсутності роботи, базових потреб (води та світла).
- 3 Моніторинг виявив проблеми double-funding-у ініціатив, фінансування неіснуючих проєктів, проблеми з встановленням власності новозбудованих проєктів.

↓ Спрацювало

- 1 Посилення інституційної спроможності системи внутрішньої безпеки, організованої на випадок необхідності реагувати на будь-яку загрозу.**

Після урагану були проаналізовані помилки і проведено реформу управління в надзвичайних ситуаціях. Це сприяло більшій готовності країни до інших стихійних лих такого характеру, наприклад урагану Харві. Зокрема, було розроблено стратегію готовності до всіх небезпек, заснованої на оцінці ризиків; створено регіональні офіси для роботи із зацікавленими сторонами; утворено Національне управління з питань готовності до катастроф (NCPD) — забезпечує стратегію, політику і планування для проведення превентивних заходів, захисту, реагування та відновлення на всіх рівнях по всій країні.

↓ Не спрацювало

- 1 Управлінська слабкість структур, які мали координувати відповідь на стихійне лихо.**

Після 11 вересня 2001 року інституція, яка відповідальна за подолання катастроф (FEMA), перестала бути самостійним органом, її включили в структуру новоствореного Міністерства внутрішньої безпеки. Попередні функції агентства було витіснено на другий план, що зумовило відтік важливих спеціалістів.

- 2 Дискримінаційні політики відновлення.**

Попри зусилля Ради захисту природних ресурсів (NRDC), спрямовані на підтримку плану відбудови, в якому пріоритет надавався малозабезпеченим верствам населення та групам меншин, що проживають у найбільш зруйнованих районах, міська влада віддала перевагу підходу, згідно з яким пріоритет надавався найменш постраждалим районам, які, як правило, розташовувалися в заможних, "білих" районах міста.

- 3 Бюрократизація процесу запиту на допомогу.**

Для отримання допомоги місцева влада мала звернутися за допомогою до федеральної. Така бюрократизація процесу могла негативно позначитися на своєчасності протидії наслідкам урагану Катріна.

Пакистан

Землетрус 2005 року

Землетрус завдав великої шкоди об'єктам водопостачання та санітарії, дорогам, енергетичній та телекомунікаційній інфраструктурі. Загинули **73 000 осіб**, залишилися без житла **3,5 млн осіб**, було зруйновано близько **600 000 будинків**

↓ Спрацювало

- 1 Створення окремої відповідальної інституції — Агентства з ліквідації наслідків землетрусу (ERRA) під керівництвом прем'єр-міністра, що давало можливість швидко приймати управлінські рішення.
- 2 Використання проєктного підходу відбудови з визначеними напрямками та стратегією.
- 3 Інновації та покращення для заміни застарілої інфраструктури та систем надання послуг на більше ефективні та економічно вигідні.
- 4 Залучення експертів в процес відбудови та отримання зворотного зв'язку з постраждалих регіонів.
- 5 Створення координаційних груп, а також консультаційних та навчальних інструментів, які були здебільшого спрямовані на сейсмостійку реконструкцію будівель.
- 6 Вимірювання та прозоре висвітлення ефективності проєктів для надавачів допомоги в межах комунікаційної стратегії.
- 7 Серед найбільших донорів культивувалася відповідальність шляхом закріплення за кожним великим донором сектору, в якому він взяв на себе провідну роль у відновленні. Таке тісне залучення дало донорам почуття причетності, а також додало впевненість у зусиллях з відбудови.

Нова Зеландія

Землетруси у Кентербері 2010-2012 років

Було зруйновано або пошкоджено понад **100 тисяч** будинків. Загальні збитки оцінили у **34 мільярди доларів США**

↓ Спрацювало

- 1 Центральним урядом було розроблено План відновлення Центрального Крайстчерча (CCRP), він містив чітке фізичне планування, яке керувало створенням нових міських кварталів.
- 2 Нова Зеландія стала однією з перших країн у світі, яка запропонувала державне страхування від землетрусу.
- 3 Кампанія залучення громадськості через цифровий інструмент «Поділіться ідеєю» — вебдошка для публікації ідей з реконструкції, за допомогою якої зібрали понад 100 тис. пропозицій.
- 4 Комплексний підхід із залученням міських планувальників, архітекторів і консультантів. Були визначені опорні проєкти та встановлені стратегічні зв'язки між ними.
- 5 Були визначені відповідні показники для моніторингу процесу реконструкції за категоріями: відновлення економіки; соціальне відновлення; культурне відновлення; забудова; навколишнє середовище.

↓ Не спрацювало

- 1 Хоч у стратегії відновлення були описані показники для моніторингу й оцінки, але не було створено комплексної системи для цього компоненту та інструменту звітності.
- 2 Суперечності політик і стратегій регіонального та національного значення, що призводило до плутанини між організаціями державного сектору та широкою спільнотою щодо напрямку дій.
- 3 Недостатній темп реалізації, відбулося значне скорочення обсягу багатьох опорних проєктів, порівняно з тим, що передбачалося в плані відновлення.
Основні причини затримки термінів і скорочення обсягів реалізації можна безпосередньо пов'язати з відсутністю узгодженості між центральною і місцевою владою, приватним сектором і громадою.
- 4 Відсутність узгодженості щодо ролей і обов'язків різних організацій, які беруть участь у фазі відновлення.

Перелік корисних матеріалів про іноземний досвід відбудови після стихійних лих та воєн:



Відбудова двадцяти:
корисне для України



Підходи до координації
відбудови



Досвід післявоєнного
відновлення міст світу:
уроки для України



Повоєнна відбудова:
дослідження досвіду та
поточного стану



Нарис про відбудову
України



Відбудова України:
принципи та політика



Проектування
відновлення України в
дусі Плану Маршалла



Відбудова для розвитку:
зарубіжний досвід та
українські перспективи



Як побудувати ефективну
систему управління та
реалізації коштів ЄС —
уроки Польщі



Відновлення України.
Створення вільного,
процвітаючого та
безпечного майбутнього



The World Bank's
Experience with Post-
Conflict Reconstruction



Post-Conflict Peacebuilding
Revisited: Achievements,
Limitations, Challenges



Post-Conflict Recovery:
Resource Mobilization and
Reconstruction



International Companies
and Post-Conflict
Reconstruction. Cross-
Sectoral Comparisons



Post-Conflict Economic
Recovery. Enabling Local
Ingenuity



Aid, Policy, and Growth in
Post-Conflict Societies



Local Economic Recovery
in Post Conflict. Guidelines



The Marshall Plan. Lessons
Learned or the 21st Century



World development report
2011 : conflict, security, and
development: World Bank
Group.



Eichengreen, Barry. 2010.
Lessons from the Marshall
Plan. World Development
Report 2011 Background
Papers; World Bank



UNDP Guidance Note.
Private sector recovery and
development in crisis and
post-crisis settings



Financing mechanisms
for post- conflict
reconstruction



Review of Post-Crisis Multi-
Donor Trust Funds. Country
Studies



**Більше матеріалів про відбудову,
зокрема про міжнародний досвід
можна знайти на порталі:**

recovery-ukraine.org



**Перелік вибраних
research papers та
книг про іноземний
досвід відбудови
після стихійних лих
та воєн:**



**Інститут
аналітики
та адвокації**



Bouabdallah, Othman and Jacquinot, Pascal and Patella, Valeria, Monetary/Fiscal Policy Regimes in Post-War Europe (November, 2023). ECB Working Paper No. 2023/2871



Adam, Christopher Scott and Collier, Paul and Davies, Victor A. B., Postconflict Monetary Reconstruction (2008). The World Bank Economic Review, Vol. 22, Issue 1, pp. 87-112, 2008



Alvarez-Plata, Patricia and Brück, Tilman, External Debt in Post-Conflict Countries (2008). World Development, Vol. 36, No. 3, 2008



del Castillo, Graciana, Rebuilding War-Torn States: The Challenge of Post-Conflict Economic Reconstruction (Oxford, 2008; online edn, Oxford Academic, 1 Jan. 2009)



Mills, Marshall and David, Antonio C. and Rodrigues Bastos, Fabiano, Post-Conflict Recovery: Institutions, Aid, or Luck? (June 2011). IMF Working Paper No. 11/149



Sakalasuriya, M. M., Haigh, R. P., & Amaratunga, D. (2018). A Conceptual framework to analyse consequences of post conflict reconstruction interventions. Procedia Engineering, 212, 894-901.