

Кулінарна книга

українського відновлення

Фото: klopotenko.com

Вступ

Чому потрібна кулінарна книга відновлення

Ми сподіваємось, що Кулінарна книга українського відновлення стане в нагоді як донорам при підготовці проєктів допомоги, так і українським розробникам та виконавцям проєктів на місцях. Але в першу чергу ця книга призначена для тих, хто сьогодні веде дискусію щодо принципів, пріоритетів та механізмів відновлення та формує відповідну політику на найвищому рівні.

- Консорціум #RRR4U вже презентував розроблені [принципи відновлення](#) та відбудови у вересні 2022 року
- Відновлення України, його принципи та можливі політики, і навіть конкретні проєкти відновлення, вже описані у кількох великих документах (1, 2, 3).
- Однак невизначеність залишається величезною, ситуація змінюється блискавично, готових інституціолізованих механізмів відновлення немає, а фінансувати його потрібно вже зараз.
- Донорські проєкти мають гнучко реагувати на зміну обставин на місцях – від зміщення лінії фронту до зміни інституцій, відповідальних за сферу проєкту, а також людей в цих інституціях.
- Потрібно широко використовувати наявні інструменти, а не чекати на інституалізацію глобального проєкту «відновлення України».
- В сукупності це означає, що для ефективного та швидкого руху напрацьовувати рішення потрібно «з коліс», керуючись набором універсальних принципів, адже будь-яка 'залізна' дорожня карта ризикує втратити актуальність за лічені місяці або тижні.
- Чіткі загальновідомі принципи, які поділяють українське суспільство, донорська спільнота та безпосередні виконавці, та їх неухильне дотримання при реалізації кожного проєкту допоможуть Україні залучити більше коштів, ніж напівпрозорі державні фонди.
- Ця книга має на меті окреслити такі принципи, чітко сформулювавши їх прикладне значення, а також запропонувати приклади їх застосування в реальних умовах конкретних секторів, як «рецепти» відновлення України, складені з набору універсальних інгредієнтів.

Важливо зрозуміти, що:



Здорове харчування

це, передусім, інвестиція в якісні продукти, які забезпечать нормальне, здорове та тривале життя (тобто стійке економічне зростання), а не у фаст-фуд швидкої розморозки

Так і у відновленні:
потрібна **відбудова на роки**,
а не щорічні ямкові ремонти



Основні інгредієнти

Власність

Прозорість

Орієнтація на потреби людей

Участь приватного капіталу



Умови, які треба забезпечити на кухні

Довіра

«Build Back Better»,
зокрема екологічність
і енергоефективність

Відповідність
стандартам ЄС

Ці інгредієнти є важливими для всіх страв **української «кухні відновлення»**. Далі приправи і додаткові компоненти можуть різнитись залежно від страви

Рецепт універсальний

Щоб не «підгорало»

- Змішати якісні інгредієнти
- Не відходити від плити
- Початок приготування – вже зараз



А також **рецепти відновлення**,
адаптовані під різні галузі –
від енергетики до житла

Команда

(власність)

Шеф кухар

Прем'єр-Міністр України

Су-шеф

Мінвідновлення – виконує важливі роботи за дорученням шеф-кухаря

Закупівельник

- Агентство відновлення для великих та стандартизованих страв
- Територіальні громади для страв місцевої кухні

Бухгалтер та фінансист

Мінфін

Кухарі

лінійні міністерства

Ретельний нагляд за приготуванням та санітарними умовами здійснює

- **громадянське суспільство** – на всіх етапах приготування всіх страв
- **міжнародна спільнота** – передусім на етапі закупівлі продуктів та фінансування
- **Рахункова палата України** – в процесі фінансування та після

Змішати якісні інгредієнти

Традиційно на кухні працює правило: з якісних продуктів можна приготувати смачну страву – однак її можна зіпсувати порушенням процедур приготування.

Але ключове: купуємо лише якісні продукти.

При цьому, важливо пам'ятати: кількість страв, які можна приготувати з певних інгредієнтів – велика, але кількість самих інгредієнтів – обмежена.

Саме тому потрібно чітко визначити, яку страву готуємо на старті, а що зможемо приготувати, коли буде достатньо інших інгредієнтів.

У випадку **відбудови** – передусім йдеться про достатність фінансування.

Як готувати?



В Україні багато територіальних громад і там буде багато проєктів, які треба відновити, а тому чіткі правила важливі.

Це так само, як власник кількох ресторанів повинен чітко розуміти як напрямок кожного ресторану, специфіку, так і потребу у фінансуванні, команді, продуктів, тощо. При цьому:

- Фінансування визначає, скільки яких ресторанів власник може одночасно розвивати.
- Для приготування смачних корисних страв потрібен відповідний посуд - пательні, ножі, дощечки, каструлі – це як технічна допомога у відбудові.
- Для приготування потрібні вправні команди кухарів – спроможність визначає впровадження проєктів.

При цьому, для успіху відбудови потрібні:

- **Чітка пріоритизація:** визначення пріоритетів за зрозумілими правилами, що сприятиме довірі та знижуватиме корупційні ризики.
- Зрозумілий та чіткий **підхід до процедур:** від визначення пріоритетів, закупівлі товарів та послуг, розподілу між кухнями та ресторанами, тобто між громадами та інституціями.
- Дотримання рецептів є важливим для смачної страви так сама як дотримання **стандартів для відбудови.**
- **Стійке фінансування:** люди їсти хочуть завжди, а тому фінансування потрібно на роки. І якщо вже говорити мовою відбудови: побудований об'єкт треба буде фінансувати в майбутньому вже без коштів донорів.

Основні інгредієнти для смачної страви

1. Прозорість

Головне правило ефективної відбудови: **«Всі бачать все»**



Для довіри треба забезпечити роботу **прозорої кухні** – всі бачать, як працює команда і з яких продуктів готують страви.

При цьому, **відбудова кожного окремого об'єкту** – це як прозоре желе, яке готуємо у прозорому посуді, щоб було видно, що жодної крупинки немає і желе правильної консистенції.

В желе потрібно в правильній послідовності додавали ягоди та/чи різні фігурки – щоб воно було як смачним, так і відповідним до задуму та вимогам.

У процесі відбудови за такі «Правила прозорості» відповідатиме Електронна система управління відбудови (DREAM), яку впроваджує уряд за підтримки та адвокації коаліції RISE, в яку входять члени #RRR4U:

- Всі проекти, які подають державні органи влади та ОМС, державні та комунальні підприємства – представлено на платформі (DREAM).
- Пріоритетні об'єкти, які визначено за допомогою чіткої методології, позначено Агентством з відновлення на платформі.
- Донори можуть обирати, які об'єкти фінансувати, а надане фінансування, як і бюджетне фінансування відображаються в системі.
- Етапи впровадження, а також готовність об'єктів повністю видно на платформі.

Етап контролю – «всі цифрові сліди» застигають в желе, все видно і це дозволяє як шеф-кухарю, так і будь-якому споживачу желе бачити, якщо щось не так і сигналізувати.

2. Спроможність

Якщо бракує шеф-кухаря або навчених помічників так само як за відсутності фахових закупівельників продуктів або фінансистів – ресторан чи кафе скоро збанкрутує.

Так само у відбудові:

потрібні спроможні інституції як на центральному рівні, так і на місцях.

Всі гравці повинні вміти комунікувати один з одним, щоб визначати пріоритети для відбудови за обмеженого фіскального ресурсу.

При цьому, громади є основною стороною, яка складає меню для відбудови: вони передусім відповідають за список проєктів відбудови, а тому повинні розуміти, що потрібно для розвитку громади і що громада в довшій перспективі зможе фінансувати.

Громади мають вміти складати проєкти, технічну документацію, а також контролювати виконання проєктів.

Водночас ключовим гравцем, який потребує сьогодні адекватної інституційної спроможності, має стати Агентство відновлення: посилення спроможності Агентства та його територіальних органів є важливим, оскільки саме вони впроваджуватимуть важливі проєкти, а іноді будуть допомагати громадам, які слабкі і ще не вміють працювати з проєктами.

Лінійні міністерства повинні бути спроможними визначати потрібні принципи відбудови за своїми напрямками, консультувати громади за цими напрямками та сприяти відбудові за ними.

3. Потреби людей

Як кожен за столом має знайти свою страву і не залишитися голодним, так проекти відновлення мають бути орієнтованими в першу чергу на потреби людей та громад. Важливі як поточні потреби (житло, медична допомога, освіта тощо), так і зростання якості життя у довгостроковому періоді.

Децентралізація та розбудова спроможності громад мають стати одними з наскрізних елементів та наріжних каменів для усіх проектів відбудови. А отже проекти мають бути спрямовані на демократизацію та залученість людей на місцевому рівні, орієнтацію на створення та збереження робочих місць у громадах, припливу людей та бізнесів.

На практиці це потребує залучення представників громад на всіх стадіях проектів відбудови – від міжнародного обговорення архітектури відбудови, до прийняття рішень про пріоритетність проектів. Участь громад має бути **зафіксована в документах** – порядках та правилах розподілу коштів, консультацій, участі у комітетах/робочих групах тощо.

За таких умов громади розумітимуть загальну стратегію відновлення, зможуть представити та захистити власні інтереси, розвинуть власну експертизу і мережу контактів та підвищать свою спроможність до виконання проектів як на рівні керівників, так і на рівні персоналу, у тому числі в приватному секторі.

Чинні інструменти самоврядування на місцях вже можуть використовуватись для потреб відновлення: стратегічні документи розвитку громад та територій, громадські слухання як складова прозорості політики на місцевому рівні, бюджети участі.

Замість харчування в громадських їдальнях ми пропонуємо розвивати культуру ресторанів та кафе, що пропонуватимуть різноманітні страви, та не залежатимуть від «меню», спущеного зверху.

Там, де проєкт відновлення може передбачати **ринкові механізми**, мають бути передбачені ринкові механізми. Так в громадах з'являтимуться робочі місця, розвиватиметься локальний бізнес, зростатимуть податкові надходження до бюджетів всіх рівнів, звужуватиметься вікно для монополізації та корупції.

Ринкові механізми означають максимальну **монетизацію** «відбудовної» та соціальної допомоги. Там, де монетизація неможлива, мають бути державні або комунальні закупівлі на ринкових умовах у приватних компаній через систему **Прозорро** та із широкою рекламою конкурсів.

Ми пропонуємо на перших етапах відновлення закладати **елементи локалізації** – компанії з громад, де проводиться реконструкція, мають виконувати роботи або надавати послуги в проєкті в певному обсязі. Важливо розвивати проєкти **публічно-приватного партнерства**.

Щоб приватний український та іноземний бізнес почав інвестувати, потрібна **страховка від військових ризиків**. Кілька міжнародних інституцій зараз працюють над створенням цієї можливості для іноземних інвесторів (DFC, MIGA, уряди Німеччини та Польщі), але такий механізм потрібен також для чинних українських інвесторів. Він має включати приватний ринок страхування замість централізованого розподілу проєктів.

4. Приватний капітал

Умови на кухні:

Правильний
температурний
режим та вологість



1. Довіра

В гарному ресторані робота побудована на довірі: довірі власника шеф-кухарю та фінансистам і закупівельникам, шеф-кухаря звичайним кухарам та помічникам, а також офіціантам, клієнтам всім, хто працює в ресторані.

У відбудові та модернізації довіра відіграє надзвичайно важливу роль і без неї відбудови не буде.

- Міжнародні донори є і певний час будуть основним джерелом відбудови та модернізації України під час і одразу після війни. Якщо уряд не буде виконувати домашнє завдання з проведення реформ, зокрема не проведе судову реформу, то годі буде чекати продовження великого фінансування.
- Україні потрібні інвестиції бізнесу: як українського, так і іноземного – для цього уряд має забезпечити захист прав власності та стабільні умови для роботи.
- Населення має довіряти уряду та бізнесу, щоб ефективно працювати, а також повертатись в Україну, якщо виїжджали у безпечніші країни.

При цьому, порушивши довіру, буде складно повернути клієнта: донора, бізнес, населення.

2. Build Back Better

Клієнт має бути не лише ситим, але і здоровим, а приготування їжі має бути максимально екологічним та енергоефективним. Тому все більше ресторанних бізнесів орієнтуються на використання не лише екологічних продуктів, але і **екологічного обладнання**, відповідально використовують продукти і мінімізують відходи виробничої діяльності. «Відповідальне» меню містить максимальну інформацію про склад кожної страви, щоб навіть люди з алергією могли насолодитись їжею.

Так от, і у відбудові варто дотриматись таких же правил.

Відновлені або побудовані об'єкти повинні бути:

- **Інклюзивними:** це надзвичайно важливо особливо через повномасштабну війну, коли зростає кількість людей з інвалідністю.
- **Енергоощадливими:** це збільшить енергонезалежність України.
- **Екологічними:** це сприятиме поліпшенню навколишнього середовища в країні і відповідно сприятиме довшій очікуваній тривалості здорового життя.

Для цього надважливо ухвалити чіткі ДБН та інші стандарти по відбудові та модернізації, як житлових будинків, так і інфраструктури (включно зі школами та медичними закладами).

Тут уроки досвіду ЄС стануть у нагоді, оскільки в Україні поки що бракує визначених стандартів.

3. Вступ до ЄС

Локальна кухня

Найбільше цінується завжди локальна кухня, але довіра до якості їжі зростає, якщо ресторан дотримується під час приготування найвищих міжнародних стандартів.

Якщо при відбудові **Україна буде дотримуватись індикаторів, закладених Європейським Зеленим Курсом**, це підвищить довіру «туристів нашої кухні» – іноземних інвесторів, для яких логіка відбудови стане чіткою і зрозумілою. Результат відбудови стане також добре зрозумілим: без викидів, з чистою енергією, циркулярною економікою і зі збереженим біорозмаїттям та екосистем.

Інтеграція в ЄС в транспорті, електроенергетиці матиме безпосередній вплив на те, як реконструюватиметься логістична інфраструктура. Після війни розташування інфраструктурних потужностей та розміщення населення зміниться зокрема внаслідок посилення економічних зв'язків з ЄС.

В рамках вступу до ЄС важливим буде використання **структурних фондів ЄС** на відбудову в довгостроковому періоду – Україна має скористатися цими можливостями та виконати всі вимоги для отримання доступу до цих коштів.

На початковому етапі не відходити від плити

+ контроль якості

в найближчому майбутньому – інвестиція в смарт-плиту



Коли в тебе тисяча страв, який би крутий шеф не був, і навіть якщо він не буде відходити від плити – ризиків не уникнути. Тому мають прийти автоматизація і цифрові рішення.

Для якісного приготування будь-якої страви відновлення треба злагоджена робота команди, в якій окреме місце займають ті, хто не відходить від плити і дивиться, щоб не підгорало, а також ті, хто проконтролює якість перед її подачею на стіл.

Саме тут потрібен такий «кухонний помічник» як смарт-плита: у відбудові її роль відіграватиме Електронна система управління відбудовою (ЕСУВ), яка автоматизуватиме процес, реагуватиме, якщо «підгорає», а ризик індикатори сигналізуватимуть «якщо щось йде не так».

Моніторинг здійснюють:

- **Громадські організації та громадські активісти:** регулярний моніторинг за плануванням, закупівлями, дотриманням стандартів, кінцевим результатом.
- **ДАСУ:** моніторинг закупівель – купуємо найкращі продукти в найліпших постачальників та не переплачуємо.
- **Рахункова палата України:** моніторинг витрачання коштів державного та місцевих бюджетів на проекти з відбудови.
- **Бізнес:** активна участь в публічних закупівлях та звіти про можливі порушення.

Вони ж відповідають і за контроль якості.

Початок приготування - тепер

Всі концепції відновлення мають включати принцип негайної дії. **Важливо почати діяти** вже зараз, використовуючи наявні інституційні механізми та гнучкі підходи замість того, тривалого дизайну архітектури відновлення.

Цей підхід цілком узгоджується із роботою в форматі «Фінансового Рамштайну» - **Ukraine Multi-agency Donor Coordination Platform's Steering Committee**. Принцип негайної дії цілком може - і має - бути інтегрований у діяльність платформи.

Кошти на термінові капітальні видатки потрібно виділяти з кількох причин:

- **Вчасна реконструкція підтримує стійкість економіки:** кожен зруйнований та не реконструйований будинок або електростанція - це люди та бізнеси, які втрачають можливості і самий сенс працювати на цій території, і шукають можливостей деінде або опиняються в ситуації, коли потребують соціальної допомоги.
- **Реконструкція потім коштуватиме дорожче, ніж зараз:** зараз частина зруйнованих росією об'єктів може потребувати умовно помірних коштів на відновлення - поремонтувати дах чи поміняти вікна, або хоча би законсервувати стан будівлі. Якщо ж будівлю залишити в напівзруйнованому стані надовго, вона стане непридатною для реконструкції, або реконструкція буде суттєво дорожчою.
- **Реконструкція підтримує локальні бізнеси:** Піднявши капітальні видатки із поточного майже нульового рівня, донори та держава збільшать локальний попит на товари та послуги, дозволить зберігти робочі місця (відповідно податки), а також працюючі бізнеси та людський капітал. Їх наявність та готовність працювати буде над-важливою для будь-яких поствоєнних проєктів відновлення. Запуск розмінування дозволить аграріям обробляти землю вже зараз.





А тепер детальний приклад

Рецепт в енергетиці

Страва «Енергосистема майбутнього»

Інгредієнти:

- Наявна енергосистема (зруйнована/пошкоджена внаслідок війни)
- Процедури і робота з даними
- Уряд і місцеві органи влади
- Компанії і люди (працівники галузі)
- Фінансування (доступ до ресурсів)
- Стандарти ЄС

Що у «холодильнику» і «на кухні»?

- Синхронізована з ENTSO-E **енергосистема**, що потребує оновлення, оскільки зруйновано або недоступно через окупацію:

44%	≈90%	33%
75%	>40%	
- Добре інтегрована з ЄС **газотранспортна система** та найбільші в Європі сховища газу. Разом з тим, газотранспортна та газорозподільна мережа потребує оптимізації та модернізації, зважаючи на потребу використання для відновлюваних та синтетичних газів (біометан та водень).
- Високий **прогрес** (71%) реалізації заходів на виконання Угоди про асоціацію з ЄС в енергетичному секторі, а також **«хороший» рівень готовності законодавства** в контексті майбутніх переговорів про вступ до ЄС.
- Закритий доступ до більше ніж 50% даних – потрібно відкрити доступ до більшої кількості даних, ніж до війни (вимоги REMIT).
- Низька спроможність: частина фахівців виїхала з країни, частина – на фронті, частина потребує кращих знань про «рецепти» і «стандарти приготування».
- Мікс «фастфуду» з екологічними продуктами – для переходу на «здорові» страви (відновлювальні джерела енергії) треба додаткові кошти на покриття боргів і розробку нових схем підтримки.
- Високий і стабільний попит від клієнтів – не лише для внутрішнього споживання, але і для експорту газу та електроенергії.

Приготування «страви»

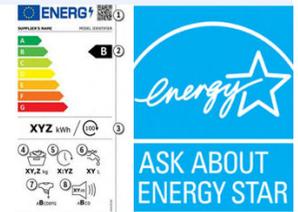


- Запроваджуємо «прозору кухню» - відкриваємо доступ до даних, публікуємо рішення органів влади.
- Розподіляємо функції з «приготування страв» і розбудовуємо команду на «кухні» - спрощуємо процедури, «діджиталізуємо» взаємодію між усіма стайкхолдерами, запроваджуємо децентралізовану систему - налагоджуємо співпрацю між центральною владою і локальними органами влади.
- Готуємо екологічно і відповідно до міжнародних стандартів - запроваджуємо стандарти ЄЗК, використовуємо енергоефективні технології. Постійно модернізуємо «кухню» для роботи ефективної енергетичної системи.
- Переходимо з «фастфуду» на екологічні і здорові страви - збільшуємо частку ВДЕ і генерацію енергії з чистих джерел енергії, для досягнення цілей декарбонізації. Одночасно працюємо над реформою вугільних регіонів.
- Продовжуємо навчати персонал для формування команди професійних «кухарів».
- Залучаємо фінансові ресурси для закупівлі якісних продуктів, якісної техніки, професійних кадрів.
- Шукаємо найкращих постачальників якісних продуктів - формуємо систему співпраці з українським та іноземним бізнесом.
- Дбаємо про всіх клієнтів - спеціальні програми і пропозиції для вразливих споживачів.
- Обов'язковий компонент - безпека на кухні. Необхідна розбудова Національної системи захисту критичної інфраструктури та стійкості. Щоб така система запрацювала, необхідно створити реєстр об'єктів, організувати процеси з їх паспортизації та моніторингу рівня безпеки, розробити та почати реалізацію планів стійкості на місцевому рівні тощо.

Побутова техніка споживає близько 13% усієї енергії у домі, а чим вона старіша – тим більше енергії потрібно для її живлення.



Якщо на всій техніці клас енергоефективності А, В та **нові енергетичні етикетки**, як у ЄС, або «енергетична зірка» - все в нормі, можна братись за приготування.



На «енергетичній кухні» це:

- зменшення втрат і викидів у мережах (газ, електроенергія)
- висока енергоефективність і мінімальні викиди в генерації
- лічильники і smart технології у споживачів
- нові технології збереження енергії (батареї, акумулятори)
- високий рівень екологічної освіти населення
- високі стандарти енергоефективності нових будівель

Кожен інгредієнт має значення.

І кухня в тому числі!

Зв'язатися з Консорціумом



**Інститут економічних досліджень
та політичних консультацій,
Київ, Україна**

Web: www.ier.com.ua/en
Email: institute@ier.kyiv.ua
Tel: + 38 044 278-63-42
www.facebook.com/IER.Kyiv



**Центр економічної
стратегії, Київ, Україна**

Web: ces.org.ua/en
Email: office@ces.org.ua
Tel: +38 044 492-79-70
www.facebook.com/cesukraine



**DiXi Group,
Київ, Україна**

Web: dixigroup.org/en/home-en
Email: author@dixigroup.org
Tel: +38 044 253-66-94
www.facebook.com/dixiUA



**Інститут аналітики та
адвокації, Полтава, Україна**

Web: iaa.org.ua
Mail: mail@iaa.org.ua
Tel: +38 050 566-77-38
www.facebook.com/iaa.org.ua