

УДК 338.2

DOI:10.36919/2312-7872.1.2024.25

О. В. Гаврилюк,

д.е.н., професор

email: oleg10090@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9122-4648>;

Н.М. Котвицька,

д.е.н., доцент

email: nakot@i.ua

кафедра економіки, фінансів та обліку

ПВНЗ «Європейський університет»

бульвар Академіка Вернадського 16-В, Київ 03115

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0864-1470>

ПОВОЄННИЙ МЕНЕДЖМЕНТ УКРАЇНИ: ЕКОНОМІЧНІ ТА ЗОВНІШНЬОПОЛІТИЧНІ СТЕРЕОТИПИ, ЗАГРОЗИ, МОЖЛИВОСТІ

Анотація. Повоєнне відновлення України належить до найбільш злободенних тем для обговорення в експертному середовищі; більшість дискусій точаться навколо кількості коштів, які потрібно залучити (500–700 млрд дол.), та пріоритетних секторів економіки, що потребують першочергової уваги. У статті аргументовано, що попри гучні заяви щодо масштабного міжнародного сприяння у відновленні економіки України, виходити з кризи останній доведеться самотужки — насамперед за рахунок самовідданості народу і, що особливо важливо — здійснення професійного посткризового менеджменту та вірного окреслення першочергових пріоритетів у національних інтересах. Останнім часом відчутно констатується погіршення ситуації внаслідок виникнення та посилення ряду негативних тенденцій, які потребують аналізу та врахування у зовнішньополітичній, зовнішньоекономічній, внутрішньоекономічній, інвестиційній, фінансовій та демографічній сферах.

На конкретних фактах розкрито новітні тренди та загрози, що реально здатні завадити успішній повоєнній відбудові. Спростовано ряд усталених і вже невірних стереотипів, які вже непридатні для розробки дієвих інвестиційних, зовнішньоекономічних та зовнішньополітичних стратегій, а саме: ідентифікація України як великої транзитної держави та масштабного ринку збуту з великою кількістю споживачів; нереалістичні твердження щодо надходження великої кількості вільних грошей в Україну після війни і спорудження багатьох нових підприємств. Висвітлено гострі демографічні та соціальні проблеми країни і запропоновано ряд напрямів їх вирішення. Розглянуто стан ринку праці, масштаби міграції, сформульовано можливості повернення та працевлаштування мігрантів. Одним із виходів подолання дефіциту робочої сили вбачається в усвідомленні роботодавцями тези, згідно якої спеціалістів з необхідними навичками та кваліфікацією легше «виростити» в компанії, ніж знайти ззовні. Окреслено суттєвий кадровий резерв, який можна швидко залучити до роботи — насамперед за рахунок воїнів, які наразі перебувають у ЗСУ (понад 1 млн осіб) і після війни повернуться до цивільного життя, а також наявних 1,3–1,5 млн безробітних.

Констатовано необхідність подолання болючої проблеми корупції, у тому числі перезавантаження митниці. Аргументовано можливість зниження/усунення корупційної складової за рахунок використання технології блокчейн як потужного інструменту для боротьби з контрабандою, корупцією та для забезпечення бюджету власними доходами. Запровадження технології блокчейн і укладення смарт-контрактів можуть використовуватися для вирішення прикладних завдань, зокрема, в судах, контролювання зовнішніх надходжень, фінансових розрахунках. Перевагами такої технології є швидкість, прозорість, доступність, надійність і дешевизна. Акцентовано увагу на модифікації риторики офіціозу ряду країн (Угорщина, Польща, США та ін.) та необхідності її врахування в контексті майбутньої зовнішньополітичної кон'юнктури щодо подальшої як відбудови в Україні, так і долі її самої — у тому числі за рахунок професійної дипломатії.

Ключові слова: повоєнне відновлення, іноземні інвестиції, фінансування, блокчейн, біженці, пріоритети.

Постановка проблеми. Триваюча війна зобов'язує не лише концентрувати зусилля на перемогу над ворогом, а й передбачити шляхи якнайшвидшого відновлення економіки на основі дієвих стратегій. Відновлення України після закінчення війни — наразі одна з найбільш популярних тем для обговорення в експертному середовищі. Більшість дискусій точаться навколо кількості коштів, які потрібно залучити, та пріоритетних секторів економіки, що потребують першочергової уваги. Разом з тим, важливо розуміти, що наявність кількох десятків розроблених інвестиційних проєктів не гарантуватиме ефективного відновлення економіки, поки в Україні не будуть створені адекватні умови для залучення інвестицій та масштабних коштів.

У виступі на конференції, організованій Європейським банком реконструкції та розвитку «Економіка України: стабілізація, відновлення та роль ЄБРР» 7 грудня 2022 р. одним із авторів було наголошено, що попри гучні заяви щодо масштабного сприяння у відновленні економіки України, виходити з кризи останній доведеться самотужки — насамперед за рахунок самовідданості народу і, що особливо важливо — здійснення професійного посткризового менеджменту та вірного окреслення першочергових пріоритетів у національних інтересах. Дане положення знайшло підтримку ряду учасників [1]. За рік відчутно констатується погіршення ситуації внаслідок виникнення та посилення ряду негативних тенденцій, які потребують аналізу та врахування у зовнішньополітичній, зовнішньоекономічній, внутрішньоекономічній, інвестиційній, фінансовій та демографічній сферах.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Відносно короткий період війни позбавляє можливості здійснення фундаментальних досліджень, достовірного прогнозу перспективних наслідків. Проте наявність численних статей і дописів у вітчизняних і зарубіжних періодичних виданнях, опрацювання документів і резолюцій міжнародних форумів, документів ООН, даних міжнародної та національної статистики, проведення ретроспективного та поточного аналізу зовнішньополітичних, економічних і фінансових аспектів становища України дають можливість оцінити та окреслити перспективи/сценарії/пріоритети поствоєнного відновлення.

До завдань статті віднесено вирішення наступних завдань:

- спростування усталених і вже невірних стереотипів, які непридатні для розробки дієвих інвестиційних, зовнішньоекономічних та зовнішньополітичних стратегій;
- розкриття на конкретних фактах новітніх трендів і загроз, які реально здатні завадити успішній повоєнній відбудові;
- акцентування уваги на модифікації риторики офіціозу ряду країн та необхідності її врахування в контексті майбутньої зовнішньополітичної кон'юнктури щодо подальшої як відбудови в Україні, так і долі її самої.

Виклад основного матеріалу. Останнім часом констатується поява публікацій зі стандартним/сумнівним оптимістичним набором хибних тез щодо післявоєнного відновлення України, укорінення яких у суспільній свідомості та переконаннях офіціозу може спричинити вкрай негативні наслідки для здійснення повоєнного відновлення. До них, зокрема, відноситься характеристика України як великої транзитної держави. Дана теза вже не відповідає реаліям сьогодення. Колишній масштабний транзит вантажопотоку з використанням чорноморських портів України та постачання товарів до країн, в яких не було виходу до моря (приміром, Білорусь, Казахстан), а також транзит нафти та аміаку з росії через територію України не мають шансів на швидке відновлення, наприкінці 2024 р. станеться завершення транзиту російського газу. Внаслідок війни Україна перетвориться з транзитної країни на кінцеву країну доставки, позаяк її межування з Білоруссю та росією нагадуватиме щось на кшталт кордону між Ізраїлем та Сирією — фізично існуючим — але лише для проходу окремих людей, а не великого транзиту вантажів.

До того ж через непрофесійність дипломатії, неадекватної логістики (відправка в січні 2016 р. сумнозвісного поїзда з Іл'їчівська в обхід росії через Казахстан із затримками, зникненням та тривалим — понад три місяці — перебуванням на території Китаю (натомість повернення до України за 12 днів) вкупі з проблемою несплати за простій і поверненням порожняком додому) та

невирішеності фінансової заборгованості на суму 3,5 млрд дол.) була ганебно упущена можливість участі в китайському проєкті «Один пояс — один шлях». Виходячи з цього, всі транзитні переваги України помножені війною на нуль.

Наступна теза пов'язана з наявністю великої кількості вільних грошей у світі (за деякими даними, близько 25 трлн. дол.), які реально можуть бути спрямовані в Україну після завершення війни. Однак це — черговий міф, позаяк співвідношення між ризиками та очікуваними поверненнями від інвестування не кореспондує мотивації їх власників. Внаслідок відсутності в Україні прозорості, дієвої та надійної інфраструктури інвестування головна проблема інвесторів полягає не в наявності коштів, а в їх вкладенні з розумним рівнем ризику, якщо абстрагуватися від кредитування держкорпорацій або державних структур.

Чергова вже невірна оцінка — України як масштабного ринку збуту з великою кількістю споживачів — також має бути спростована. Україна належить до найстарших країн Європи, медіанний вік населення складає 44,7 років; 50% населення наближається до пенсійного віку або перебуває поза ним. Надзвичайно низький рівень доходів та ВВП на душу населення не дозволяє споживати товарів та послуг на рівні з молодими верствами. Зазвичай для літнього населення, яке здебільшого вже придбало необхідні для життя речі та не має намірів купування сучасних гаджетів та послуг, притаманним є споживання товарів для його віку, ритуальних послуг та туризму. Останній з огляду на низьку купівельну спроможність та інші поствоєнні пріоритети має невеликі перспективи. Тому без вирішення демографічної проблеми та збільшення ВВП ринок буде цікавим тільки для збуту послуг найдешевшої роздрібною торгівлі. До того ж невідомі результати закінчення війни: український соціолог В.Паніотто пропонує замислитись над тим, як жити в країні, в якій проживає 25 млн населення (один із найгірших сценаріїв) [2].

Вельми сумнівним та нереалістичним виглядає твердження, згідно якого після війни в Україні буде побудовано багато нових підприємств. Як було відзначено вище, Україна — одна з найстарших країн Європи. За неможливості покращити демографічну ситуацію та повернення робочої сили на нових підприємствах не буде кому працювати. До того ж у світі неухильно посилюється дія негативного тренду, який прямим чином загрожує стабільному розвитку багатьох держав. Наразі спад народжуваності та демографічну кризу переживають більшість розвинених країн та країн, що розвиваються. Усі вони змагаються за трудові ресурси із, як правило, бідніших регіонів світу, приваблюючи робочу силу хорошими умовами праці, безпечним середовищем для життя, високими соціальними стандартами. Одна з найбільших і впливових у світі страхова компанія Allianz SE (Німеччина) з-поміж глобальних ризиків 2023 року вкотре за останні декілька років поспіль ранжувала брак кваліфікованої робочої сили [3]. На Україну тренд екстраполюється подвійним чином: втрати не лише кваліфікованої робочої сили (70% тих, хто поїхав — з вищою освітою), а й у фізичному її вимірі. Після війни потреба в робочих руках зростатиме ще сильніше. В найближчі роки Україна відчуватиме брак мільйонів працівників, а з початком повоєнної відбудови ця потреба лише зростатиме.

Ще до повномасштабного вторгнення в Україну відчувався дефіцит фахівців через їх виїзд за кордон. Після війни ситуація погіршиться. Український бізнес наразі потерпає від нестачі робочих кадрів. Що разом з іншими факторами стримує економічну активність підприємств, роботодавці перебувають у пошуках кваліфікованих робітників, зокрема, слюсарів з ремонту колісних транспортних засобів, пекарів, столярів, малярів та інших. Дефіцит кваліфікованого персоналу в Україні набуває небачених масштабів. За даними Міжнародної організації з міграції (МОМ) при ООН, з 24 лютого 2022 р. з України виїхали понад 7,1 млн людей, переважно жінок з дітьми [4]. Згідно інших даних, станом на кінець червня 2023 р., за кордоном через війну перебувало 5,6–6,7 млн українців [5]. Через виїзд за кордон та мобілізацію Україна втратила 30% трудового потенціалу. За оцінками Конфедерації роботодавців України, чисельність працездатного населення становить близько 11,9 млн проти 17,4 млн у 2021 р. З них працюють 9,28 млн осіб (78% від наявного трудового потенціалу), які фактично утримують 10,6 млн пенсіонерів.

Можливості швидкого відновлення трудового потенціалу примарні. Після закінчення війни значна частка українських вимушених мігрантів може залишитися за кордоном. Після зняття

обмежень на виїзд до таких родин приєднуються чоловіки і таким чином у країнах ЄС можуть залишитися 4,2–5,1 млн українців. Країни-партнери не будуть зацікавлені вкладати інвестиції у відновлення України, якщо не залишиться достатньо людського ресурсу для відбудови зруйнованих під час бойових дій регіонів, ніхто не вкладатиме кошти в державу, де немає кому працювати. Без кардинальних змін навіть через десять років після закінчення війни смертність в Україні все одно перевищуватиме народжуваність, а чисельність населення скорочуватиметься. Наразі Україні не вистачає 4,5 млн працівників, бізнес оцінює нестачу кваліфікованого персоналу як значну: дефіцит кадрів констатують 24% опитаних підприємців [6].

Вирішення ж проблеми не потребує «винаходити велосипед». Для повернення мігрантів слід створити багато якісних робочих місць, позаяк люди, які виїхали із зони бойових дій, можуть не мати куди повертатися. Тож їхнє повернення залежатиме від того, як швидко відбудовуватимуться їх оселі/місця помешкання або надаватиметься підтримка для переїзду в інші регіони України. Один із виходів подолання дефіциту робочої сили полягає в усвідомленні роботодавцями тези, згідно якої спеціалістів з необхідними навичками та кваліфікацією легше «виростити» в компанії, ніж знайти ззовні.

Водночас у країні існує суттєвий кадровий резерв, який можна швидко залучити до роботи — насамперед воїни, які наразі перебувають у ЗСУ (понад 1 млн осіб), а після війни повернуться до цивільного життя. Інший резерв — 1,3–1,5 млн безробітних, які, за оцінками Інституту демографії та соціальних досліджень імені М. В. Птухи Національної академії наук України, можуть стати до роботи за умови появи відповідних вакансій. Але, варто підкреслити: можуть не повернутися 1,3–3,3 млн осіб і навіть при поверненні демографічної ситуації в Україні до довоєнного рівня, цей стан буде кризовим [6]. Менш схильними до повернення є студенти іноземних навчальних закладів (68%) [5]. Саме тому в довгостроковій перспективі Україні необхідно змагатися за трудові ресурси на глобальній арені.

Варто також усвідомити, що після війни суттєво зростуть обсяги державних видатків — насамперед на соціальне забезпечення через необхідність захисту вразливих верств та реінтеграції окремих груп населення. Левова частка буде спрямована на підтримку ветеранів війни та їхніх сімей; зросте потреба у фінансуванні дефіциту Пенсійного фонду, що детерміновано зміною демографічної структури внаслідок міграції. І врешті-решт нагальною необхідністю буде підтримка високого рівня витрат на підтримку обороноздатності.

Болючою темою залишається корупційна складова. Україна в світі сприймається як країна, що значною мірою охоплена корупцією, яку визнано системним і масштабним явищем, що зачіпає суспільство й державні інститути, включаючи суддів, і являє собою реальну загрозу принципам демократії й верховенства закону. Так, згідно даних Світового банку, 12% чистого прибутку українським компаніям доводиться сплачувати у вигляді хабарів; для західних компаній з високою якістю державного управління такий рівень корупції є неприпустимим. Рівень корупції в Україні є сумірний із ситуацією в Алжирі, Анголі, Сальвадорі, Монголії, Філіппінах і Замбії — такі висновки містяться в дослідженні міжнародної організації Transparency International [7].

Корупцією в Україні істотно стурбовані зарубіжні партнери. У документі «Інтегрована стратегія країни» (29 серпня 2023 р.) наголошено, що «сприйняття корупції на найвищому рівні може підірвати довіру української громадськості та іноземних лідерів до уряду воєнного часу». Представники адміністрації Президента США дедалі частіше наголошують на тому, що майбутня економічна допомога може залежати від «реформ, спрямованих на боротьбу з корупцією і перетворення України на більш привабливе місце для приватних інвестицій». У конфіденційній версії документа зазначається, що «сприйняття корупції на найвищому рівні може підірвати довіру української громадськості та іноземних лідерів до уряду воєнного часу» [8]. Причому Адміністрація президента США набагато більше стурбована корупцією в Україні, ніж визнає публічно — було підкреслено 2 жовтня 2023 р. у виданні Politico (американська медіа-організація в галузі політичної журналістики) [9]. 25 вересня 2023 р. Україна отримала перелік реформ, які має здійснити для продовження отримання військової допомоги. В документі прописано пріоритетність впровадження змін, що, зокрема, стосуються функціонування Наглядових рад державних

підприємств, антикорупційних органів (САП, НАБУ, НАЗК), Вищої ради правосуддя, загалом судової гілки влади [10].

Покриття дефіциту бюджету в 2024 році Україні потребуватиме 42 млрд дол. При цьому останні заяви міжнародних партнерів свідчать про необхідність для України забезпечувати надходження до держбюджету все більше самотужки. Зокрема, Світовий банк і Єврокомісія роблять ставки на залучення приватних інвестицій. Але крім приватних існує істотний потенціал і для державних інвестицій, які вже наразі можуть збільшити власні доходи держбюджету. Один із таких напрямків — контроль на митниці та її реформування. За 9 місяців 2023 р. Держмитслужба виявила понад 9 тис. порушень митних правил на суму 7,2 млрд грн, у 2022 р. за цей же період сума аналогічних порушень знаходилася на рівні 2,4 млрд грн (недоотримання бюджету — підкреслено нами О.Г і Н.К.) — констатується майже потрійне перевищення. Збільшувати цей показник, якісно контролювати вантажі та сумлінну сплату платежів (окрім суб'єктивних корумпованих чинників) митниці заважає брак якісного обладнання. Наразі більше половини наявних у митниць сканерів та вагових комплексів непрацездатні, 80% скануючих систем вичерпали свій ресурс, а середній вік сканерів та вагів, які перевіряють вантажі, складає 10–15 років [11]. Перетворити проблему на інвестицію допоможе реалізація системного кроку — перезавантаження митниці — одне з ключових завдань для України в рамках домовленостей з міжнародними фінансовими партнерами: структурний «маяк» Меморандуму з МВФ, умова макрофіну від ЄС, пункт реформ від США. Перезавантаження митниці передбачене у законопроекті «Проект Закону про внесення змін до Митного кодексу України щодо встановлення особливостей проходження служби в митних органах та проведення атестації посадових осіб митних органів» №6490-д від 6 квітня 2023 р. [12]. разом з **безперешкодним (підкреслено нами — О.Г. і Н.К.)** і ефективним оновленням технічної бази має стати потужним інструментом для боротьби з контрабандою, корупцією та забезпечення бюджету власними доходами.

У повній мірі це можливо за рахунок використання технології блокчейн, що стане потужним інструментом для боротьби з контрабандою, корупцією та для забезпечення бюджету власними доходами. Запровадження технології блокчейн і укладення смарт-контрактів можуть використовуватися для вирішення прикладних завдань, зокрема, в судах, контролювання зовнішніх надходжень, фінансових розрахунках. Перевагами такої технології є швидкість, прозорість, доступність, надійність і дешевизна.

Надходження інвестицій в Україну також не детерміновано наявністю низького податкового навантаження. Верховенство права та справедливість його застосування, захист прав інвесторів та відсутність організацій з назвою з трьох літер в повсякденному житті корпорацій, що ведуть бізнес-діяльність — запорука успіху. Бізнес, як і населення, потребують безпеки, правопорядку та справедливості з боку держави, недоторканості прав власності, неупередженості системи правосуддя та викорінення корупції.

При аналізі останніх зовнішньополітичних трендів вважається необхідним підкреслити важливість урахування виходу на авансцену нових дійових осіб та зміну риторики інших. Конкретними прикладами слугують заяви новообраного прем'єр-міністра Словаччини Р. Фіцо про відмову надавати військову допомогу Україні 26 жовтня 2023 р. [13]; вимоги виставити рахунок Україні за допомогу з боку Польщі у розмірі 100 млрд злотих та забезпечення доступу Польщі до процесу відновлення України після кінця СВО (цікаво — на яких же умовах?! — **примітка авторів— О.Г. і Н.К.)** (10 жовтня 2023 р.) [14]; традиційна відверто проросійська і антиукраїнська позиція чинного прем'єр-міністра Угорщини Віктора Орбана; неоднозначне ставлення до України новообраного спікера Палати представників США Майка Джонсона, а також імовірність перемоги Дональда Трампа на президентських виборах у США в 2024 р. Погіршення зовнішньополітичної кон'юнктури цілком можливе і внаслідок ускладнення взаємин з рядом країн через непрофесійну дипломатію. Прикладом слугує конфліктна ситуація з Польщею щодо заборони експорту українського зерна і подання Україною позову до Світової організації торгівлі.

Насамкінець слід наголосити, що отримання Україною статусу кандидата не означає набуття швидкого членства в Європейському Союзі. Президент Туреччини Реджеп Таїп

Ердоган 19 грудня 2023 р. заявив, що Євросоюз гальмуватиме вступ України та Молдови, додавши, що Анкара вже давно заслужила право на вступ до ЄС [15]. Днем раніше (18 грудня 2023 р.) пролунала заява щодо необхідності закриття на 20 років агроринку Польщі після вступу України до ЄС [17]. І подібних акцій у подальшому може побільшати, через що, а також можливість виникнення інших непередбачуваних подій та спротиву з боку ряду країн-членів, вступ України до Євросоюзу може відбутися у віддаленій перспективі. Кошти ж, на які Україна може розраховувати з ЄС, ще треба зуміти отримати. Адже їх виділення обумовлене виконанням ряду умов, які зазвичай не під силу вітчизняній бюрократії.

Висновки. Резюмуючи, можна дійти висновку що вищезазначені негаразди вкупі з непередбачуваністю розвитку ситуації, нестачею кваліфікованого персоналу, відсутністю достатнього капіталу та перепон з боку держави залишаються. Вони здатні реально та істотно зашкодити надходженню усіх видів коштів для повоєнного відновлення України і тому потребують постійного моніторингу та необхідності розробки стратегії щодо їх подолання/мінімізації. До них активним чином додаються зовнішньополітичні проблеми, вирішення яких істотно залежить від професійної дипломатії.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ukraine's Economy: Stabilisation, Rebuilding and the Role of the EBRD. URL: <https://chamber.ua/ua/events/ukraine-s-economy-stabilisation-rebuilding-and-the-role-of-the-ebrd-2/>
2. Втратити доходи, пережити розлуку, почуватися гірше — і залишитися щасливими. Соціолог Володимир Паніотто — про те, як українців змінив рік війни. URL: <https://forbes.ua/lifestyle/vtratiti-dokhodi-perezhiti-rozluku-pochuvatis-girshe-i-zalishitis-shchaslivimi-sotsiolog-volodimir-paniotto-pro-te-yak-ukraintsiv-zminiv-rik-viyni-15032023-12333>
3. Allianz Risk Barometer 2023. URL: <https://commercial.allianz.com/content/dam/onemarketing/commercial/commercial/reports/Allianz-Risk-Barometer-2023.pdf>
4. International Organization for Migration. 7.1 Million People Displaced by the War in Ukraine: IOM Survey. URL: <https://www.iom.int/news/71-million-people-displaced-war-ukraine-iom-survey>
5. Біженці з України: хто вони, скільки їх та як їх повернути? Фінальний звіт <https://ces.org.ua/refugees-from-ukraine-ukr-final-report/>
6. Україні не вистачає 4,5 мільйона працівників. Як подолати дефіцит робочої сили? URL: <https://newssky.com.ua/ukrayini-ne-vystachaye-45-miljona-pracivnykiv-yak-podolaty-deficyt-robochoyi-sily/>
7. Transparency International. Corruption Perceptions Index. URL: <https://www.transparency.org/en/cpi/2022>
8. Integrated Country Strategy. Ukraine. August 29, 2023. URL: https://www.state.gov/wp-content/uploads/2023/09/ICS_EUR_Ukraine_29AUG2023_PUBLIC.pdf
9. Politico. Leaked U.S. strategy on Ukraine sees corruption as the real threat. URL: <https://www.politico.com/news/2023/10/02/biden-admin-ukraine-strategy-corruption-00119237>
10. Ukrainian World Congress. US Specifies Reforms Ukraine Must Implement to Receive Aid. September 26, 2023. URL: <https://www.ukrainianworldcongress.org/us-specifies-reforms-ukraine-must-implement-to-receive-aid/>
11. Як сканери для митниць можуть стати інвестицією в економічну безпеку. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2023/10/17/705564/>
12. Постанова Верховної Ради України «Про прийняття за основу проекту Закону України про внесення змін до Митного кодексу України щодо встановлення особливостей проходження служби в митних органах та проведення атестації посадових осіб митних органів» №6490-д від 11 квітня 2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3047-IX#Text>
13. Slovakia's Fico Says He Will Not Support More Military Aid To Ukraine At EU Summit. URL: <https://www.rferl.org/a/slovakia-ukraine-military-aid-fico/32655023.html#:~:text=October%2026%2C%202023-,Slovakia's%20Fico%20Says%20He%20Will%20Not%20Support%20More,To%20Ukraine%20At%20EU%20Summit&text=Newly%20appointed%20Slovak%20Prime%20Minister,media%20cited%20him%20as%20saying.>

14. Polska Wybiera. Debata w Polsat News i Interii o polityce zagranicznej. 10.10.2023. URL: <https://www.polsatnews.pl/wiadomosc/2023-10-10/polska-wybiera-debata-w-polsat-news-i-interii-o-polityce-zagranicznej/?ref=wyszukiwarka>
15. Reuters. Turkey's Erdogan says EU will 'stall' Ukraine, Moldova accession. December 19, 2023. URL: [https://www.reuters.com/world/europe/turkeys-erdogan-says-eu-will-stall-ukraine-moldova-accession-2023-12-19/#:~:text=ANKARA%2C%20Dec%2019%20\(Reuters\),kept%20waiting%20for%20political%20reasons.](https://www.reuters.com/world/europe/turkeys-erdogan-says-eu-will-stall-ukraine-moldova-accession-2023-12-19/#:~:text=ANKARA%2C%20Dec%2019%20(Reuters),kept%20waiting%20for%20political%20reasons.)
16. State of democracy, human right and the rule of law 2023. Report of the Secretary General of the Council of Europe (2023). URL: <https://rm.coe.int/secretary-general-report-2023/1680ab2226>
17. Michał Kołodziejczak o wejściu Ukrainy do UE: Musimy zabezpieczyć interesy Polski. URL: https://www.rmf24.pl/tylko-w-rmf24/rozmowa/news-michal-kolodziejczak-o-wejsciu-ukrainy-do-ue-musimy-zabezpiec,Id,7211780#utm_source=www.rmf24.pl&utm_medium=relatedBottom&utm_campaign=7213355&crp_state=1

REFERENCES

1. Ukraine's Economy: Stabilization, Rebuilding and the Role of the EBRD. URL: <https://chamber.ua/ua/events/ukraine-s-economy-stabilisation-rebuilding-and-the-role-of-the-ebrd-2/>
2. Lose income, experience separation, feel worse — and remain happy. Sociologist Volodymyr Paniotto — about how Ukrainians were changed by the war year. URL: <https://forbes.ua/lifestyle/vtrati-ti-dokhodi-perezhyti-rozluke-pochuvatis-girshe-i-zalishitis-shchaslivimi-sotsiolog-volodimir-paniotto-pro-te-yak-ukraintsiv-zminiv-rik-viyni-15032023-12333>
3. Allianz Risk Barometer 2023. URL: <https://commercial.allianz.com/content/dam/onemarketing/commercial/commercial/reports/Allianz-Risk-Barometer-2023.pdf>
4. International Organization for Migration. 7.1 Million People Displaced by the War in Ukraine: IOM Survey. URL: <https://www.iom.int/news/71-million-people-displaced-war-ukraine-iom-survey>
5. Refugees from Ukraine: who are they, how many are there and how to return them? Final report <https://ces.org.ua/refugees-from-ukraine-ukr-final-report/>
6. Ukraine lacks 4.5 million workers. How to overcome the labor shortage? URL: <https://newssky.com.ua/ukrayini-ne-vystachaye-45-miljona-pracivnykiv-yak-podolaty-deficyt-robochoyi-syly/>
7. Transparency International. Corruption Perceptions Index. URL: <https://www.transparency.org/en/cpi/2022>
8. Integrated Country Strategy. Ukraine. August 29, 2023. URL: https://www.state.gov/wp-content/uploads/2023/09/ICS_EUR_Ukraine_29AUG2023_PUBLIC.pdf
9. Politico. Leaked U.S. strategy on Ukraine sees corruption as the real threat. URL: <https://www.politico.com/news/2023/10/02/biden-admin-ukraine-strategy-corruption-00119237>
10. Ukrainian World Congress. US Specifies Reforms Ukraine Must Implement to Receive Aid. September 26, 2023. URL: <https://www.ukrainianworldcongress.org/us-specifies-reforms-ukraine-must-implement-to-receive-aid/>
11. How scanners for customs can become an investment in economic security. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2023/10/17/705564/>
12. Resolution of the Verkhovna Rada of Ukraine “On adoption as a basis of the draft Law of Ukraine on Amendments to the Customs Code of Ukraine on Establishing Features of Service in Customs Authorities and Certification of Officials of Customs Authorities” No. 6490-d dated April 11, 2023. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3047-IX#Text>
13. Slovakia's Fico Says He Will Not Support More Military Aid To Ukraine At EU Summit. URL: <https://www.rferl.org/a/slovakia-ukraine-military-aid-fico/32655023.html#:~:text=October%2026%2C%202023-,Slovakia's%20Fico%20Says%20He%20Will%20Not%20Support%20More,To%20Ukraine%20At%20EU%20Summit&text=Newly%20appointed%20Slovak%20Prime%20Minister,media%20cited%20him%20as%20saying.>
14. Polska Wybiera. Debata w Polsat News i Interii o polityce zagranicznej. 10.10.2023. URL: <https://www.polsatnews.pl/wiadomosc/2023-10-10/polska-wybiera-debata-w-polsat-news-i-interii-o-polityce-zagranicznej/?ref=wyszukiwarka>

15. Reuters. Turkey's Erdogan says EU will 'stall' Ukraine, Moldova accession. December 19, 2023. URL: [https://www.reuters.com/world/europe/turkeys-erdogan-says-eu-will-stall-ukraine-moldova-accession-2023-12-19/#:~:text=ANKARA%2C%20Dec%2019%20\(Reuters\),kept%20waiting%20for%20political%20reasons](https://www.reuters.com/world/europe/turkeys-erdogan-says-eu-will-stall-ukraine-moldova-accession-2023-12-19/#:~:text=ANKARA%2C%20Dec%2019%20(Reuters),kept%20waiting%20for%20political%20reasons).

16. State of democracy, human rights and the rule of law 2023. Report of the Secretary General of the Council of Europe (2023). URL: <https://rm.coe.int/secretary-general-report-2023/1680ab2226>

17. Michał Kolodziejczak on Ukraine's entry into the EU: Musimy zabezpieczyć interesy Polski. URL: https://www.rmfm24.pl/tylko-w-rmf24/rozmowa/news-michal-kolodziejczak-o-wejsciu-ukrainy-do-ue-musimy-zabezpieczyc-interesy-polski,7211780#utm_source=www.rmfm24.pl&utm_medium=relatedBottom&utm_campaign=7213355&crp_state=1

Gavrilyuk O. V., Kotvytska N. M. POST-WAR MANAGEMENT OF UKRAINE: ECONOMIC AND FOREIGN POLICY STEREOTYPES, THREATS, OPPORTUNITIES

Abstract. *The post-war recovery of Ukraine belongs to the most important topics for discussion in the expert environment; most of the discussions revolve around the amount of funds to be raised (500–700 billion dollars) and the priority sectors of the economy that require priority attention. The article argues that despite loud statements about large-scale international assistance in restoring the economy of Ukraine, the latter will have to come out of the crisis on its own — primarily due to the dedication of the people and, what is especially important — the implementation of professional post-crisis management and the correct delineation of top priorities in the national interests. Recently, the deterioration of the situation has been noticeably noted due to the emergence and strengthening of several negative trends that require analysis and consideration in the foreign policy, foreign economic, domestic economic, investment, financial and demographic spheres.*

Based on specific facts, the latest trends and threats are revealed, which can hinder successful post-war reconstruction. Several established and already incorrect stereotypes, which are no longer suitable for the development of effective investment, foreign economic and foreign policy strategies, have been refuted, namely: the identification of Ukraine as a large transit country and a large-scale sales market with a large number of consumers; unrealistic statements about the arrival of a large amount of free money in Ukraine after the war and the construction of many new enterprises. Acute demographic and social problems of the country are highlighted and some ways to solve them are proposed. The state of the labour market, the scale of migration, and the possibilities of return and employment of migrants were formulated. One of the ways to overcome the labour shortage is seen in employers' awareness of the thesis that it is easier to "grow" specialists with the necessary skills and qualifications within the company than to find them from the outside. A significant personnel reserve has been outlined, which can be quickly brought to work — primarily at the expense of soldiers who are currently in the Armed Forces (more than 1 million people) and will return to civilian life after the war, as well as the existing 1.3–1.5 million unemployed.

The need to overcome the painful corruption problem, including restarting the customs office, was established. The possibility of reducing/eliminating the corruption component due to the use of blockchain technology as a powerful tool for combating smuggling, and corruption and ensuring the budget with its revenues is argued. The introduction of blockchain technology and the conclusion of smart contracts can be used to solve applied tasks, in particular, in courts, control of external income, and financial settlements. The advantages of such technology are speed, transparency, availability, reliability and cheapness.

Attention is focused on the modification of the official rhetoric of some countries (Hungary, Poland, the USA, etc.) and the need to take it into account in the context of the future foreign policy situation regarding the further reconstruction of Ukraine and its fate, including at the expense of professional diplomacy.

Keywords: *postwar recovery, foreign investment, financing, blockchain, refugees, priorities.*