

JEL Classification: O1, O3, O4, O5.

Андрій ДЛІГАЧ

*д.е.н., професор Київського національного університету імені Тараса Шевченка;
засновник і голова Advanter Group; співзасновник Центру економічного відновлення,
Центру соціальних змін та поведінкової економіки.*

Andrii DLIGACH

*Doctor of Economics, Professor at Taras Shevchenko National University of Kyiv;
founder and CEO of Advanter Group; co-founder of the Centre for Economic Recovery, Centre
for Social Change and Behavioral Economics.*

<https://t.me/adligach>

dligach@gmail.com

ІННОВАЦІЇ, ЦИФРОВІЗАЦІЯ ТА ІНТЕЛЕКТУАЛЬНЕ ЛІДЕРСТВО: СТРАТЕГІЯ УКРАЇНСЬКОГО ПРОРИВУ

INNOVATION, DIGITALISATION AND INTELLECTUAL LEADERSHIP: A STRATEGY FOR UKRAINIAN BREAKTHROUGH

Анотація. У статті розглянуто стратегічні підходи до післявоєнного економічного прориву України, зосереджені на інноваціях, цифровізації та інтелектуальному лідерстві. Проаналізовано сучасні глобальні тренди (волатильність, невизначеність, нелінійність), втрати України через зволікання з реформами, а також потенціал цифрової трансформації як ключового драйвера зростання. Наголошено на ролі людського капіталу і ментального стану суспільства (оптимізму, креативності) у забезпеченні економічного ривка. Запропоновано візію України як «країни можливостей», що базується на людиноцентричній державній політиці, свободі підприємництва та відкритості до проривних інновацій. Визначено пріоритетні кроки для досягнення п'ятикратного зростання ВВП до 2030-х років: масштабна цифровізація економіки, стимулювання експорту високотехнологічної продукції, залучення та утримання талантів, проведення ліберальних економічних реформ (податкова, правова системи, дерегуляція) та розвиток екосистем для інновацій. Представлено етапи реалізації стратегії прориву та окреслено показники успіху.

Ключові слова: інновації; цифровізація; економічний прорив; інтелектуальне лідерство; стратегія розвитку; людський капітал; економічні реформи; експорт; Україна.

Abstract. The article explores strategic approaches to Ukraine's post-war economic breakthrough, focused on innovation, digitalization, and intellectual leadership. It analyzes modern global trends (volatility, uncertainty, nonlinearity), Ukrainian losses due to delayed reforms, and the potential of digital transformation as a key growth driver. The role of human capital and the mental state of society (optimism, creativity) in ensuring an economic leap is emphasized. A vision of Ukraine as a "country of opportunities" is proposed, based on a human-centric state policy, entrepreneurial freedom, and openness to breakthrough innovations. Priority steps are identified to achieve a fivefold GDP increase by the 2030s: large-scale digitalization of the economy, stimulation of high-tech exports, attraction and retention of talent, implementation of liberal economic reforms (tax, justice system, deregulation), and development of ecosystems for innovation. The stages of implementing the breakthrough strategy are presented and criteria of success are outlined.

Keywords: innovation; digitalization; economic breakthrough; intellectual leadership; development strategy; human capital; economic reforms; export; Ukraine.

Вступ. Україна переживає перехідний період, що визначатиме її майбутнє на десятиліття вперед. Після здобуття перемоги у війні постане завдання не просто відновити довоєнний стан, а здійснити *проривний розвиток* країни. В сучасному світі, який входить у фазу глибокої трансформації, традиційні підходи вже не забезпечують успіху. Глобальне середовище характеризують нові виклики: *волатильність, невизначеність, складність і неоднозначність* (VUCA-світ), що для України проявляються ще гостріше через наслідки війни. Як відзначає автор, світ фактично перейшов від просто невизначеності до роздратування, від складності – до *нелінійності*, а від мінливості – до *крихкості* процесів.

За таких умов Україні необхідно шукати нестандартні шляхи розвитку, використовуючи футурологічні підходи та інтелектуальне лідерство, щоб зазирнути за горизонт нинішнього фазового переходу і підготуватися до нового світового устрою після неминучої деконструкції застарілих економічних і політичних систем.

Головна ідея стратегії – *інноваційний прорив* України – спирається на три ключові чинники: *інновації, цифровізацію та інтелектуальне лідерство*. Це означає перехід на якісно нову модель розвитку, де знання, технології та креативність стають основними ресурсами. Автор статті поєднує погляд економіста та футуролога, пропонуючи бачення того, як Україні скористатися унікальним історичним моментом та відкрити «вікно можливостей» для стрибка в майбутнє. Нижче розглянуто глобальні та внутрішні передумови цієї стратегії, її основні компоненти і етапи реалізації.

Глобальні тенденції та виклики для України

На початку 2020-х світ увійшов у період турбулентності та системних змін. Темпи глобального економічного зростання сповільнюються останніми десятиліттями, а геополітична ситуація стає все більш нестабільною. Невизначеність продовжить зростати в найближчі роки, поки старі світові гравці втрачають вплив, а нові правила ще не встановлено. Очікується «*деконструкція*» існуючих економічних, політичних та безпекових систем, яка передуватиме формуванню нової реальності. В цих умовах найбільш затребуваною стає *адаптивність* – здатність швидко пристосовуватися до радикальних змін середовища. Україна як відкрита економіка неминуче відчуває на собі вплив глобальних тенденцій, але водночас отримує шанс скористатися ними для власного ривка.

Прискорення технологічного прогресу. Світ стоїть на порозі нової технологічної ери, де домінуватимуть цифрові та віртуальні технології. Як зазначається, єдина країна, що офіційно поставила розвиток штучного інтелекту в основу державної стратегії, – це Китай, тоді як Захід акцентує увагу на кліматичних змінах та біотехнологіях продовження життя. Китай стрімко обходить Захід у сферах AI та віртуальних технологій, що підтверджують експоненційні темпи зростання цих ринків. Змінюються й суспільні тренди: наприклад, все більша частка людей готова відмовитися від традиційної роботи заради занять, що їх надихають – зокрема, цифрових ігор (за деякими даними, станом на початок 2025 року близько 48% опитаних готові полишити роботу заради участі у віртуальних світах та іграх). Трансформації відбуваються навіть у базових галузях – від *продовольства* (альтернативні протеїни, харчові продукти з комах) до *енергетики* (перехід на відновлювані джерела) – що веде до зміни ринкових ландшафтів. У цьому технологічному зсуві Україна, маючи значний науково-технічний потенціал, може зайняти своє місце за умови належної підтримки інновацій.

Постконфліктні сценарії зростання. Історичний досвід свідчить, що країни, які вийшли з війни, за наявності правильної стратегії можуть демонструвати вибухове економічне зростання. Так, деякі держави Центральної та Східної Європи після воєнних потрясінь 1990-х змогли в короткі терміни в кілька разів збільшити свій ВВП. Для прикладу, Словенія та Хорватія після Балканських воєн протягом семи років збільшили свій валовий продукт у три і навіть чотири рази. Цей досвід дає надію, що й для повоєнної України можливий подібний «*економічний стрибок*». За оцінками, мінімальна необхідна умова виживання української економіки – *подвоєння ВВП*, аби покрити базові бюджетні потреби

та стати фінансово самостійною державою. Однак амбіції мають бути вищими: автор пропонує ставити за мету *п'ятикратне зростання економіки* протягом наступного десятиліття, щоб до 2032–2035 рр. досягти рівня ВВП у 1 трильйон доларів. Таке завдання видається надзвичайно складним, але не неможливим – враховуючи недовикористаний потенціал України та очікуване поствоєнне відновлення, що може стати каталізатором інвестицій.

Втрачені можливості та необхідність прориву

За роки незалежності Україна, на жаль, декілька разів поспіль не реалізувала історичних шансів для розвитку. В той час як сусіди – *Польща, Туреччина* – скористалися «вікнами можливостей» та здійснили суттєвий ривок, Україна відклала нагальні реформи, через що її економічні показники стагнували. Кожне десятиріччя відставання посилювалося. Польща і Туреччина ще 30 років тому мали схожий з Україною рівень розвитку, проте завдяки цілеспрямованим змінам (пенсійна реформа, розвиток фондового ринку, орієнтація на експорт продукції з високою доданою вартістю, реформа земельних відносин тощо) змогли наростити економіку у рази. Натомість Україна зволікала, за що розплачувалася повільним зростанням і вразливістю до криз.

Особливо яскраво різниця проявилася в динаміці *валового внутрішнього продукту на душу населення*. На *рис. 1* наведено порівняння тенденцій ВВП на душу населення України та сусідніх країн у 1990–2020 рр. за даними Центру економічного відновлення. Спостерігається, що Польща за цей період досягла стійкого зростання добробуту громадян, тоді як Україна майже не просунулася вперед. Польща й Туреччина змогли значною мірою реалізувати свій потенціал, тоді як українська економіка фактично втратила три десятиліття на стагнацію. Для ілюстрації: частка експорту у ВВП України у 2000 р. становила понад 60%, але знизилася до менше ніж 30% останніми роками (theglobaleconomy.com). Водночас Польща збільшила цей показник із ~22% у 1996 р. до рекордних ~62% у 2022 р., активно розвиваючи експортні галузі. Таким чином, українська економіка виявилася недостатньо диверсифікованою та інтегрованою у світові ринки, що зробило її вразливою.

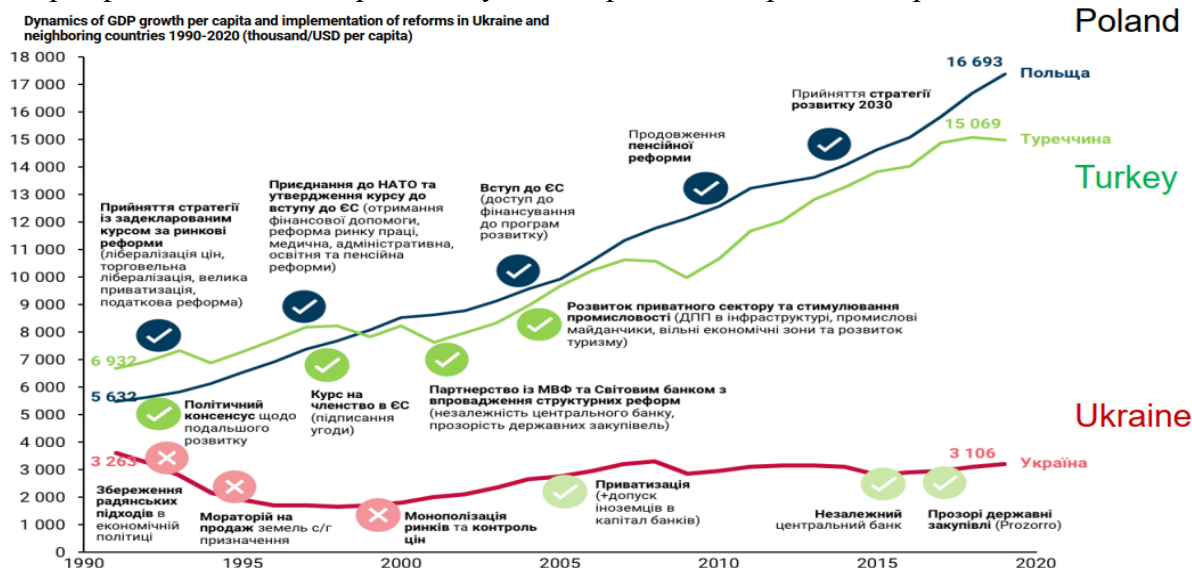


Рис. 1. Динаміка ВВП на душу населення (тис. дол. США) в Україні та сусідніх країнах, 1990–2020 рр. Прискорення зростання Польщі та Туреччини на тлі реалізації реформ контрастує зі стагнацією України. Джерело: Центр економічного відновлення.

Втім, переломити негативні тенденції ще можливо. В Україні наприкінці 2010-х нарешті з'явилося усвідомлення потреби комплексних змін. У 2020 р. уряд за участі експертного середовища розробив *Національну економічну стратегію до 2030 р. (НЕС-2030)*, що передбачала цифрову трансформацію економіки, інноваційне зростання та радикальну реформу освіти і науки. На жаль, багато із запланованого не було реалізовано через політичні чинники, а згодом і через повномасштабну військову агресію. Але закладені

в НЕС-2030 ідеї залишаються актуальними: Україна має здійснити *якісний стрибок розвитку*, аби надолужити втрачене і випередити конкурентів у новому економічному укладі.

Автор наголошує, що після теперішньої війни Україна *“не має права програти перемогу”*. Якщо ми після завершення бойових дій знову зволікатимемо з реформами і залишимося на місці, це рано чи пізно призведе до нових агресій – економічних чи навіть військових. Отже, немає іншого шляху, крім *прориву*. Надолужити згаяне можливо лише ціною надзусиль та сміливих кроків. Україна повинна *“грати на випередження”*, стати державою, що швидше за інших адаптується до нових глобальних умов і задає тренди, а не наздоганяє їх.

Цифровізація як драйвер економічного зростання

Одним з центральних елементів стратегії українського прориву є *тотальна цифровізація економіки та суспільства*. Цифрові технології сьогодні – це не просто галузь, а *наскрізний драйвер розвитку*, що пронизує всі сектори. Досвід більшості країн світу підтверджує, що *цифрова економіка стимулює економічне зростання у XXI столітті*, забезпечуючи різке підвищення продуктивності. Україна поки що відстає за рівнем цифровізації: у глобальному рейтингу *Huawei Global Connectivity Index* за 2019 р. Україна посідала 50-те місце і входила лише до групи “ранніх адаптерів” цифрової економіки. Це свідчить про значний невикористаний потенціал цифрового розвитку.

За розрахунками Центру економічного відновлення та Українського інституту майбутнього, комплексна цифровізація може додатково прискорити зростання ВВП України на *10–12% щорічно* у найближчі роки. Такий ефект досягається за рахунок впровадження новітніх технологій у традиційні сектори, розвитку цифрової інфраструктури та компетентностей, створення нових цифрових сервісів і галузей. Зокрема, прогнозується, що цифровізація різних сфер здатна створити до *700 тисяч нових робочих місць* (крім уже існуючого ІТ-сектора), а обсяг інвестицій у цифрові проекти може сягнути \$15–20 млрд.

Вже сьогодні Україна має окремі успіхи у цифрових перетвореннях. Часто згадують про державні електронні сервіси (наприклад, платформа «Дія») як приклад успішної цифровізації публічного сектору. Однак загальний рівень цифрової зрілості економіки залишається недостатнім. Не впроваджено у широких масштабах сучасні бізнес-моделі (agile-менеджмент, партнерські екосистеми тощо), повільно йде автоматизація та роботизація виробництва. Тому ключове завдання – зробити цифрові технології базисом економічного розвитку.

Держава і бізнес мають діяти у двох напрямках. Перший – *оцифровування традиційних галузей* (промисловість, агро, транспорт, енергетика тощо). Це означає перехід до *Industry 4.0*, масове застосування IoT, big data, хмарних сервісів, штучного інтелекту на підприємствах. За оцінками, лише цифровізація базових секторів могла б додати Україні близько 40% ВВП за 7 років. Другий напрям – *розвиток власне цифрових індустрій*, створення нових ринків та продуктів на основі інформаційних технологій. ІТ-галузь вже стала однією з провідних експортних галузей, але потенціал ширший: *фінтех, креативні індустрії, міжнародні цифрові платформи* тощо. Амбітна мета, за баченням автора, – щоб до 2030-х років цифрова економіка генерувала не менше *65% ВВП країни*.

Цифрова трансформація повинна стати наскрізним пріоритетом державної політики. Це включає розвиток швидкісної інтернет-інфраструктури по всій країні, стимулювання попиту на цифрові послуги, підтримку стартапів та R&D, інтеграцію в Єдиний цифровий ринок ЄС. Важливо також підвищувати *цифрові навички населення* – від базової цифрової грамотності до підготовки висококваліфікованих інженерів та науковців. Люди – це головні носії цифрової економіки, і без інвестицій в людський капітал технологічний прорив неможливий.

Людський капітал та інтелектуальне лідерство

Для успішної реалізації стратегії прориву вирішальне значення має *людський капітал* – таланти, освіта, ментальний стан нації. Україна історично славилася високим рівнем освіти та наукових кадрів, проте сьогодні стикається з безпрецедентними викликами в цій сфері. Масова трудова міграція, «відтік мізків», демографічна криза і психологічне виснаження людей загрожують залишити країну без необхідних людських ресурсів для розвитку.

Відтік талантів. За час війни і попередні роки багато кращих спеціалістів виїхали за кордон. Автор наводить тривожний факт: *84% молодих людей воліли б виїхати з України у пошуках кращих перспектив*. Основні причини – мобілізація (для чоловіків), низькі доходи, але на третьому місці – *«втрата віри у світле майбутнє України»*. Тобто, молодь не бачить тут можливостей для реалізації своїх амбіцій. Цю тенденцію необхідно терміново переламати, інакше країна залишиться без *креативного класу* – двигуна інновацій. Вже зараз західні компанії активно переманюють українські інженерні команди, особливо в оборонно-промисловому комплексі. Завдання держави – створити такі умови, щоб таланти не тільки залишалися, а й поверталися з-за кордону, та навіть більше – щоб до нас їхали фахівці з інших країн. Для цього Україна має стати *країною можливостей*: пропонувати перспективи кар'єрного росту, комфортні умови життя, безпеку та свободу творчості.

Ментальне здоров'я і оптимізм. Не менш важливим є *психологічний клімат* в суспільстві. Колективна травма війни, стрес і втома підривають підприємницький дух та готовність до змін. Дослідження, проведені Центром економічного відновлення спільно з Gradus Research, виявили пряму залежність між *ментальним здоров'ям нації* і її економічною продуктивністю. Зокрема, *оптимізм* населення корелює з рівнем добробуту більше, ніж будь-який інший фактор. *На рис. 2* відображено результати цього дослідження: найвищий коефіцієнт кореляції з рівнем ВВП на душу населення мають такі параметри, як *оптимізм, рівень енергії, емоційна стійкість, мотивація та допитливість* (0.66, 0.60, 0.58, 0.48, 0.40 відповідно). Тобто, чим оптимістичніше та енергійніше налаштоване суспільство, тим кращих економічних показників воно здатне досягти.

Натомість нинішній емоційний стан українців викликає занепокоєння. Переважають негативні настрої: за опитуваннями, близько 58% населення постійно відчують втому, 51% – напруженість, 34% – роздратування. Позитивні емоції в дефіциті – *радість* навіть не увійшла до переліку домінуючих станів, а *мотивацію діяти* відчують лише 15% опитаних. Фактично, як зауважує автор, в українському суспільстві зараз панують *«заборонені» радість і оптимізм*– люди бояться вірити в краще майбутнє в умовах затяжної війни. Це серйозний виклик, адже без відновлення колективної *віри в успіх* будь-які реформи буксуватимуть. Саме тому центральним завданням стратегічного лідерства є **повернення оптимізму** українцям. Потрібні успішні історії, сильні візіонери, що надихають, а головне – конкретні дії держави і бізнесу, які покажуть: прорив можливий, майбутнє варте того, щоб за нього боротися. Як слушно сказано: *«Якщо ми хочемо прориву, ми маємо повернути віру. А повернути віру можемо лише, запропонувавши цей прорив»*.

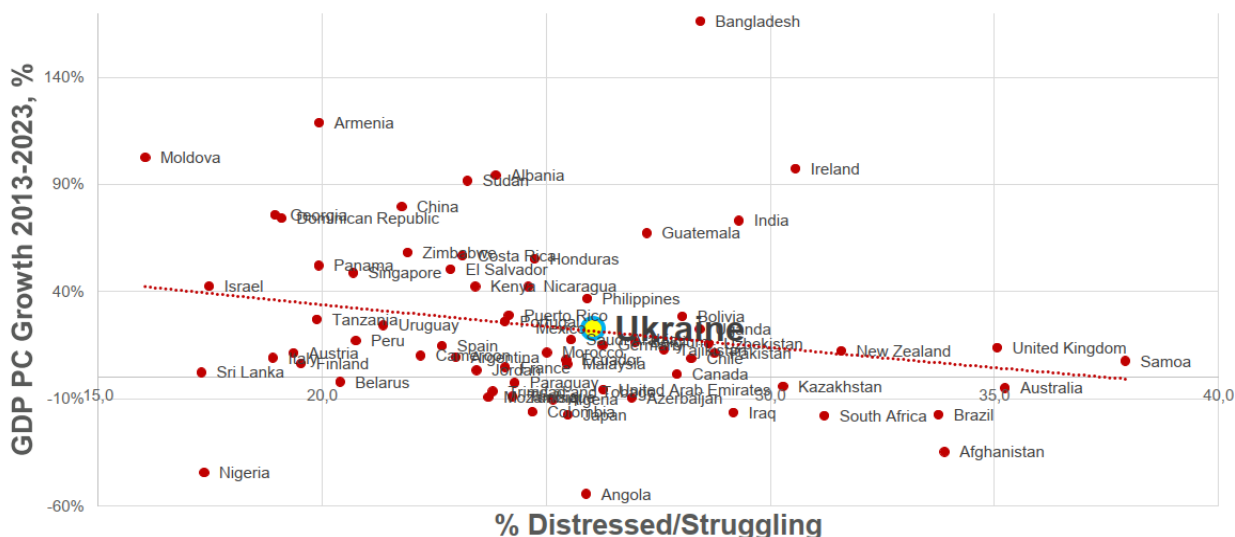


Рис. 2. Кореляція між показниками ментального здоров'я та рівнем добробуту. Найсильніше з ростом економіки пов'язані оптимізм і енергійність населення (коеф. кореляції 0.66 та 0.60). Дані опитування Gradus Research (2023), обробка – Advanter Group.

Отже, *інтелектуальне лідерство* означає не лише наявність кваліфікованих кадрів, але й здатність сформувати позитивний ментальний настрій на зміни. Україна повинна стати країною, де цінуються *допитливість, креативність і підприємливість*, де кожна людина відчуває, що її успіх залежить передусім від її власних зусиль і таланту. Це вимагає суттєвих змін у сфері *освіти і науки* – радикального оновлення змісту освіти, розвитку критичного мислення, підтримки наукових досліджень. Не менш важливою є *громадянська просвіта*, щоб українці усвідомили свою особисту відповідальність за добробут родини і країни. Тільки сформувавши проактивне, оптимістичне суспільство, можна реалізувати проривну стратегію.

Візія: Україна – країна можливостей

Центральний образ майбутнього України, який пропонується – це «*країна можливостей*». Така національна ідея покликана об'єднати суспільство і дати чіткий орієнтир для реформ. *Країна можливостей* означає середовище, де створено максимальні умови для самореалізації особистості, для розвитку бізнесу, для приходу інвестицій та талантів.

Основні риси України як країни можливостей, за баченням автора:

- **Людиноцентрична держава.** Державна політика зосереджується на потребах та розвитку людини. В центрі уваги – стимулювання активності тих, хто прагне діяти і створювати, а не лише пасивна підтримка вразливих верств. Держава має відійти від патерналістської моделі «турботи про всіх» до моделі «партнерства з тими, хто готовий змінювати країну». Це означає менше державного контролю, більше простору для приватних ініціатив. Соціальна допомога – адресна для тих, хто дійсно не може про себе подбати, а для решти – *можливості заробити і реалізуватися*.
- **Максимум економічних свобод.** Ліберальна економічна модель з мінімумом бюрократичних бар'єрів. Бізнесу має бути легко започаткувати справу, отримати фінансування, експортувати продукцію. Принцип «*менше держави – більше ринку*» декларується як пріоритет. Це включає дерегуляцію (так звану «регуляторну гільйотину»), прозорі правила гри, справедливу судову систему для захисту прав власності. Тільки у вільній від зайвих обмежень економіці можуть зростати інновації та підприємництво.
- **Магнетизм для інвесторів і талантів.** Україна має стати найпривабливішим місцем у Європі для випробування нових ідей, ведення бізнесу та життя творчих людей. Візія включає перетворення України на своєрідний «*світовий експериментальний майданчик*», коворкінг інновацій. Це означає відкритість до зовнішнього світу:

залучення прямих іноземних інвестицій (ПІІ), участь у глобальних проєктах (наприклад, ініціатива Тримор'я та інші регіональні об'єднання). Режим максимального сприяння інвесторам має включати податкові стимули, захист від ризиків, інтеграцію українського ринку у світовий. Для талантів – конкурентні умови оплати праці, цікавий рівень задач, комфортні умови життя, свобода самовираження. Якщо все це буде забезпечено, Україна з «донора талантів» перетвориться на їх нетто-одержувача.

- **Безпека та верховенство права.** Країна можливостей неможлива без базового рівня безпеки – як військової (гарантії від нової агресії), так і внутрішньої (законність і порядок). Україна повинна стати *експортером безпеки*, надійним партнером у міжнародних безпекових союзах. А всередині – забезпечити невідворотність покарання за злочини, подолати корупцію, встановити справедливе судочинство. Реформа судової та правоохоронної систем – один із першочергових пунктів порядку денного, адже без довіри до суду не буде ні інвестицій, ні поваги громадян до держави.

Україна втратила колишні конкурентні переваги (дешеву робочу силу, дешеві ресурси, вигідну логістику), тож мусить створити нові – у вигляді *інституційних переваг та особливо сприятливого клімату* для розвитку. Автор підсумовує: «*Український прорив – це свободи, інновації, адаптивність, експорт безпеки та проривні проєкти нової реальності*». Саме такі риси має набути наша країна. Зрештою, ідея країни можливостей повинна стати новою національною ідеєю, здатною згуртувати суспільство не гірше, ніж ідея боротьби за незалежність.

Стратегічні пріоритети та реформи

Для реалізації викладеної візії необхідна конкретна *стратегія з чіткими пріоритетами*. Автор пропонує концентрувати зусилля на декількох ключових напрямках, які забезпечать мультиплікативний ефект для економіки. Основні стратегічні пріоритети українського прориву такі:

1. **Тотальна цифрова трансформація.** Як вже було зауважено, цифровізація – це основний підсилюючий фактор продуктивності. Урядовий фокус має бути на розвитку цифрової інфраструктури, цифрових навичок та інтеграції цифрових рішень у всі сектори (промисловість 4.0, електронне урядування, «smart» міста тощо). Паралельно – стимулювання ІТ та креативних індустрій як локомотивів експорту. Цифрова економіка повинна стати «нервовою системою» усіх інших секторів.
2. **Розвиток експорту та міжнародної інтеграції.** Експортна експансія розглядається як один з головних двигунів зростання. Україна має відновити і перевищити колишні показники відкритості економіки. Потрібно розширювати географію експорту і політичних союзів, укладати нові угоди про вільну торгівлю, інтегруватися у виробничі ланцюги з високою доданою вартістю. Особливо перспективним є вихід на ринки, де Україна може стати постачальником критично важливих товарів і послуг (продовольча безпека, відбудова інфраструктури, енергетична безпека в Європі). Орієнтир – *експортно-орієнтована модель* з акцентом на high-tech продукти і послуги. В рамках підготовки нової Експортної стратегії України вже визначено пріоритети нарощування несировинного експорту. *На рис. 3* показано порівняння динаміки експорту товарів і послуг України, Польщі та Туреччини за останні 20 років, що ілюструє відставання України та необхідність надолуження.

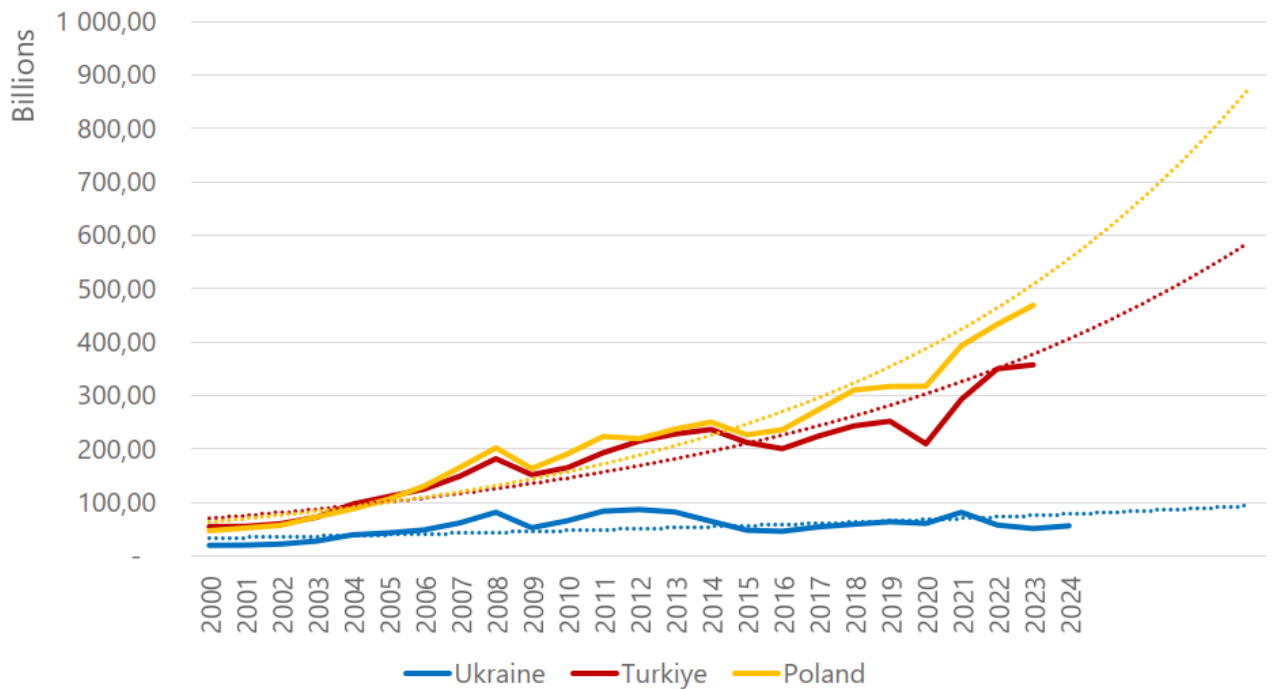


Рис. 3. Обсяг експорту товарів і послуг (млрд дол. США) України vs. Польщі і Туреччини, 2000–2021 рр. Україна втратила позиції – частка експорту впала з ~60% ВВП до <30%, тоді як Польща вийшла на ~60% ВВП. Джерело: Світовий банк.

3. **Індустріальний розвиток та інновації.** Прорив неможливий без ускладнення економіки, тобто переходу на більш складні види продукції з високою доданою вартістю. Слід відійти від сировинної моделі: розвивати промислове виробництво, машинобудування, переробку агропродукції, мікроелектроніку, космічну галузь тощо. Важливу роль відіграватиме створення *класстерів* – об’єднання виробників, науковців, стартапів у певних галузях для спільного розвитку інновацій. Такі кластери повинні бути інтегровані в глобальні ланцюги створення вартості. Держава може стимулювати це через програми підтримки (індустріальні парки, гранти на R&D, експортне кредитування). Окремий наголос – на розвиток *«проривних»* технологій, які визначатимуть економіку майбутнього: зелена енергетика, біотех, AI, нові матеріали, військові технології. Інтелектуальне лідерство України може проявитися саме у цих сферах, де є науковий доробок і талант, але потрібні інвестиції для комерціалізації.
4. **Залучення інвестицій та капіталу.** Для фінансування зростання потрібні значні ресурси. Прямі іноземні інвестиції, кредити, внутрішні заощадження – усе має працювати на економіку. Пріоритет – створити *найбільш привабливі умови для інвестування в Європі*. Це включає підвищення кредитного рейтингу країни, страхування військових ризиків для інвесторів, державні гарантії, розбудову фондового ринку. У перспективі Україна має перейти від статусу реципієнта міжнародної допомоги до статусу *країни-кредитора та інвестора* (як це свого часу зробила, наприклад, Південна Корея). Паралельно необхідно змінити структуру державних видатків: відмовитися від практики *«проїдання»* коштів і спрямувати ресурси в розвиток. Автор вважає помилковим спрямування наразі значної частини міжнародної допомоги на поточне споживання, не створюючи мультиплікативного ефекту. Натомість кожна гривня державних інвестицій має працювати на довгострокове зростання – у вигляді інфраструктурних проєктів, підтримки експорту, стимулювання малого бізнесу (програми на кшталт *«5–7–9»* показали хороший ефект).

5. **Ринок праці та демографія.** Стратегія прориву передбачає значне збільшення зайнятості і трудових ресурсів. Потрібно не лише повернути мільйони українців, що виїхали, але й залучити ззовні робочу силу. Смілива ціль – *+4.5 млн трудових мігрантів протягом 10 років*, тобто компенсувати демографічний спад припливом людей (це можуть бути як українські діаспоряни, так і іноземці). Для цього країна має стати привабливою для життя: гідні зарплати, доступне житло, якісні послуги освіти та медицини. Окремо – політика стимулювання народжуваності, аби зупинити депопуляцію. Без людей не буде кому реалізовувати всі задуми, тому людський капітал – пріоритет №1.
6. **Ключові реформи і інституції.** Всі перелічені ініціативи не спрацюють без *системних реформ*, які створять необхідні інституційні умови. Серед першочергових реформ: реформування судової системи та органів правопорядку (для встановлення справедливості і захисту прав); *податкова реформа* – перехід до ліберальнішої, прозорішої податкової системи, можливо введення податку на виведений капітал; очищення та модернізація митниці; продовження земельної реформи (лібералізація ринку землі вже дає свій ефект і має бути доведена до кінця); приватизація держпідприємств; дерегуляція (масштабне скорочення застарілих нормативних актів, що гальмують бізнес). Також автором наголошується на необхідності *інклюзивності інституцій* – залучення громадськості, прозорості, нульової толерантності до корупції. Реформи – це фундамент, без якого надбудова прориву впаде.

Етапи реалізації та цільові орієнтири

Стратегія українського прориву повинна мати *поетапний характер*, враховуючи різні завдання на коротко- та довгострокову перспективу. Умовно можна виділити **три етапи** розвитку (рис. 4):

- **Етап 1: Підвищення конкурентоспроможності (2021–2025).** На цьому етапі закладається основа для швидкого відновлення. Пріоритет – створення привабливих умов для інвестицій і бізнесу. Це поліпшення кредитного рейтингу, післявоєнна відбудова, стимули для внутрішнього підприємництва. Паралельно – інтеграція до європейських ринків (угоди про розширення експорту) та запуск ключових реформ (освіти, науки, судової системи). Кінцева мета етапу – щоб Україна стала *найкращим місцем для інвестування в Європі*.
- **Етап 2: Інноваційне зростання (2026–2040).** Починаючи з другої половини десятиліття, Україна має перейти до стрімкого зростання за рахунок інновацій. Це час для *«розігріву»* економіки цифровізацією, модернізації виробництв та розвитку високотехнологічного експорту. Очікується повернення більшості трудових мігрантів, поява нових виробництв, інноваційних парків, стартап-екосистем. Держава активно підтримує бізнес (інвестиції у R&D, спрощене регулювання), щоб він набрав обертів. До кінця етапу Україна повинна стати експортером високотехнологічної продукції та послуг, інтегрованим у глобальні ланцюги (замість експорту сировини).
- **Етап 3: Сталий розвиток та глобальне лідерство (2041–2050).** Довгострокова мета – перетворити Україну на *країну процвітання і добробуту* із стабільною економікою, що самопідтримується. На цьому етапі Україна виступає вже як *донор капіталу і знань* (країна-кредитор), активно інвестує за кордоном. Досягнуто повної цифрової трансформації економіки, автоматизації та роботизації процесів. Населення зростає за рахунок припливу талантів з усього світу. Україна закріплюється в ТОП-30 економік світу за розміром ВВП. Держава виконує сервісну функцію максимально ефективно, країна є європейським центром підприємництва, науки і освіти. Таким чином, реалізовано бачення України як одного з лідерів нової цифрової економіки.

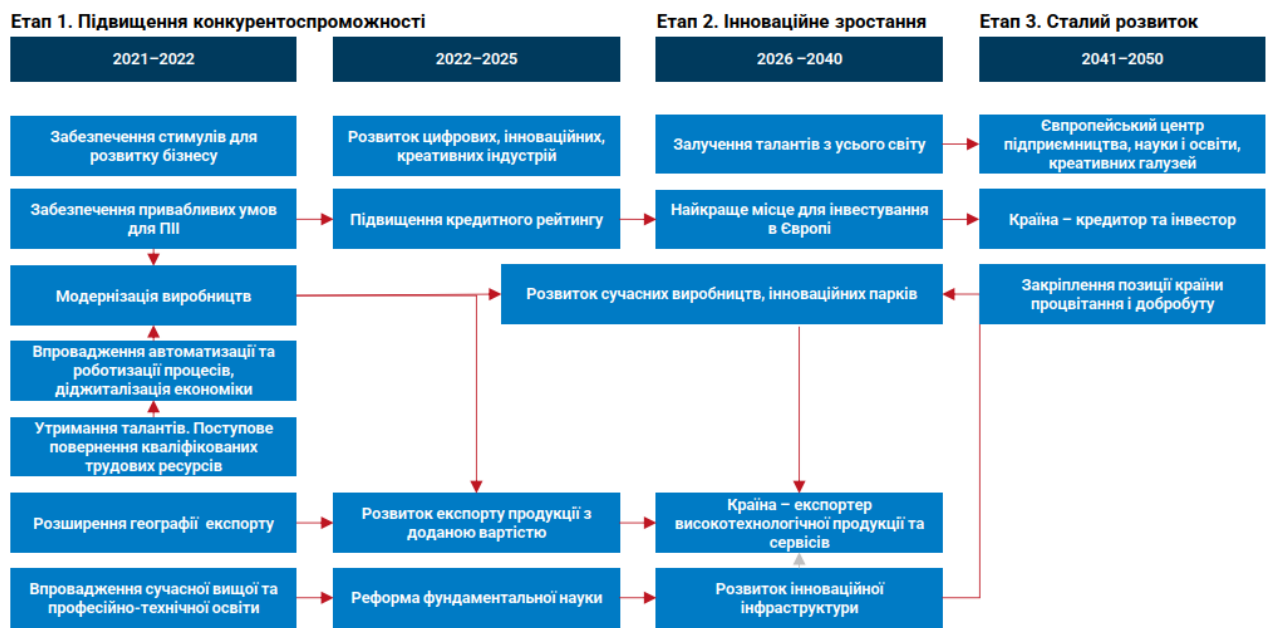


Рис. 4. Етапи реалізації стратегії економічного прориву України. Перший етап (до 2025 р.) – відновлення та конкурентоспроможність, другий (2026–2040) – інноваційне зростання, третій (2041–2050) – сталий розвиток і глобальна інтеграція. Ключові завдання по етапах: залучення інвестицій, розширення експорту, впровадження освіти і науки (етап 1); цифровізація економіки, модернізація виробництва, розвиток інноваційної інфраструктури (етап 2); утримання і залучення талантів, автоматизація, закріплення України в ролі процвітаючої високотехнологічної країни (етап 3).

Звичайно, цей план потребує гнучкого підходу – світ змінюється, і необхідно постійно коригувати стратегію. Проте зрозумілим є загальний напрям: протягом десятиліття після війни Україні треба зробити *ришок від відстаючої країни до авангарду нової економіки*. Цільові орієнтири можуть виглядати так: до 2030 р. – подвоєння ВВП, до 2035 р. – вихід на \$1 трлн ВВП, до 2040-х – входження в число розвинених економік світу.

Висновки. Україна стоїть перед вибором: або продовжити інерційний рух, ризикуючи знову опинитися на узбіччі історії, або здійснити *стратегічний прорив* і зайняти гідне місце у новому світовому порядку. Розглянута в статті концепція інноваційно-цифрового прориву на основі інтелектуального лідерства пропонує чіткий дороговказ для другого варіанту.

- *Україні потрібна амбітна національна мета.* Така мета – трансформація країни на *лідера нової економіки* протягом наступних 10–15 років. Повоєнне відновлення слід спрямувати не просто на відбудову, а на якісний стрибок розвитку з п’ятикратним зростанням ВВП.
- *Ключовими важелями прориву стануть інновації та цифровізація.* Цифрова економіка є тим «прискорювачем», що може швидко підняти продуктивність і забезпечити 10–12% річного зростання. Інвестиції в технології і людський капітал окупляться багаторазово, інтегруючи Україну в глобальні високотехнологічні ринки.
- *Людський фактор – вирішальний.* Без повернення оптимізму людям і залучення талантів жодні реформи не спрацюють. Необхідно зупинити відтік молоді, створити умови для їхньої реалізації на батьківщині. Інтелектуальне лідерство означає формування візії розвитку і натхнення суспільства на зміни.
- *Експортна експансія та відкритість – запорука зростання.* Україні слід максимально інтегруватися у світову економіку, продавати на зовнішніх ринках усе – від агропродукції до ІТ-рішень. Розширення торгових горизонтів і участь у міжнародних проєктах принесе валюту та знання.

- *Свобода і реформи – фундамент прориву.* Лібералізація економіки (дерегуляція, податкова реформа, захист власності) має створити внутрішній клімат, де народжуються і втілюються сміливі ідеї. Без правової держави, що гарантує правила гри, великий капітал не прийде.

Звісно, реалізація цієї стратегії вимагатиме титанічних зусиль від держави, бізнесу і всього суспільства. Війна виснажила країну, ресурси обмежені, ризики високі. Проте приклади інших народів, які після руйнувань виходили на шлях процвітання, надихають. Україна має всі шанси здійснити свій «*економічний Маршаллів план*», спираючись на енергію свого народу та підтримку міжнародних партнерів. Для цього потрібна єдність мети і політична воля до змін.

На завершення автор підкреслює: **український прорив відбудеться, якщо одночасно працюватимуть всі складові – інновації, цифровізація, людський потенціал, експорт, свобода.** В такому разі Україна стане «*Next Big Thing*» для світу – наступним великим успіхом, у який повірять інвестори і який приверне глобальну увагу. Зараз закладається підґрунтя цього успіху, і від наших дій сьогодні залежить, чи побачимо ми реалізацію амбітної мрії завтра. Україна має всі передумови, аби зі *світового аутсайдера* перетворитися на *лідера нового розвитку*, отже настав час діяти.

Список використаних джерел / References

1. Центр економічного відновлення. *Аналітичні матеріали до Національної економічної стратегії 2030.* – Київ, 2020. (Center for Economic Recovery. *Analytical materials for the National Economic Strategy 2030.* – Kyiv, 2020).
2. World Bank. *World Development Indicators: Exports of goods and services (% of GDP) – Ukraine, Poland.* – 2023. theglobaleconomy.com
3. Advanter Group, Gradus Research. *Mental Health and Economic Well-being Survey, Ukraine 2023.* – Київ, 2024. (Дослідження ментального здоров'я та економічного благополуччя, Україна 2023).
4. Длігач А. *Інновації, цифровізація і інтелектуальне лідерство: стратегія українського прориву* – Доповідь на X Міжнародній науково-практичній інтернет-конференції «Інноваційне підприємництво: стан та перспективи розвитку», КНЕУ, 28 березня 2025 р. (Dligach A. *Innovation, Digitalization and Intellectual Leadership: Strategy for a Ukrainian Breakthrough.* – Report at X International scientific and practical Internet-conference «Innovative Entrepreneurship: State and Prospects of Development», KNEU, 28 March 2025).
5. Кабінет Міністрів України. *Національна економічна стратегія на період до 2030 року.* – Постанова №179 від 03.03.2021. (Cabinet of Ministers of Ukraine. *National Economic Strategy until 2030.* – Decree No.179, Mar 3, 2021).
6. Statista. *Share of population willing to quit their job for digital activities, 2024.*
7. OECD. *Ukraine: Roadmap for Recovery – Towards a resilient, inclusive and sustainable economic growth.* – Paris, 2023. (Дорожня карта відновлення України – ОЕСР, 2023).
8. IMF. *World Economic Outlook 2023 (October): Post-war growth prospects for Ukraine.* – Washington, 2023. (Прогноз МВФ щодо зростання економіки України після війни, 2023).