
БОРИС ЛОЖКІН

ЧЕТВЕРТА РЕСПУБЛІКА

ЧОМУ ЄВРОПІ
ПОТРІБНА УКРАЇНА,
А УКРАЇНІ –
ЄВРОПА

ЗА УЧАСТЮ

ВОЛОДИМИРА ФЕДОРІНА



БОРИС ЛОЖКІН

—
*Глава
Адміністрації
Президента
України з червня
2014 року,
засновник
UMH group.*

Член Ради національної безпеки і оборони України. Заступник голови Національної ради реформ.

Народився 1971 року в Харкові.

У 1989–2013 роках займався бізнесом. Заснована ним UMH group до 2010 року стала однією з найбільших мультимедійних компаній Східної Європи та єдиною публічною медіакомпанією зі штаб-квартирою в Києві. У 2013 році до UMH group входило понад 50 брендів-лідерів, серед яких — журнали «Forbes Україна», «Теленеделя», «Фокус», «Vogue Україна», «Корреспондент», радіостанції «Авторадіо», «Наше радіо», сайти korrespondent.net, bigmir.net.

З 2006-го — член правління WAN-IFRA, Всесвітньої асоціації виробників новинного контенту. У 2013 році увійшов до топ-30 медіа-менеджерів, що працюють на пострадянському ринку.

Переможець українського конкурсу «Підприємець року» за версією компанії Ernst & Young (2008). У 2013 році увійшов до трійки найкращих топ-менеджерів України. У 2014-му заснував Благодійний фонд Бориса Ложкіна.

Заслужений журналіст України.

Кандидат філологічних наук.

Автор книг «Чи є майбутнє в Харкова?» та «Вибори: технології виборчих кампаній» (у співавторстві).

Одружений, має доньку.

Борис Ложкін

ЧЕТВЕРТА РЕСПУБЛІКА

БОРИС ЛОЖКІН

ЧЕТВЕРТА

РЕСПУБЛІКА

ЧОМУ ЄВРОПІ
ПОТРІБНА УКРАЇНА,
А УКРАЇНІ —
ЄВРОПА



ЗА УЧАСТЮ

Володимира Федоріна

Харків
ФОЛІО
2016

ББК 66.4(4УКР)
Λ71

ISBN 978-966-03-7487-4

© Б. Є. Ложкін, 2016
© С. Лисенко, художнє оформлення,
2016

Зміст

ПЕРЕДМОВА	9
Розділ 1	
СМАК ВЛАДИ	17
Розділ 2	
БЕЗ МАПИ.....	39
Розділ 3	
РЕВОЛЮЦІЯ ЦІННОСТЕЙ	63
Розділ 4	
ПАН ПРЕЗИДЕНТ	81
Розділ 5	
ПОБУДОВА СУЧАСНОЇ ДЕРЖАВИ.....	105

Розділ 6	
«СПЕЦНАЗ РЕФОРМ».....	123
Розділ 7	
СУТІНКИ ОЛІГАРХІВ	141
Розділ 8	
УКРАЇНСЬКА ЕКОНОМІКА: ЩО ПІШЛО НЕ ТАК.....	157
Розділ 9	
БОРОТЬБА ЗА РЕФОРМИ.....	175
Розділ 10	
ПОВЕРНЕННЯ В ЄВРОПУ.....	201
Розділ 11	
ЗАГРОЗА ЗІ СХОДУ.....	225
ШЛЯХ У МАЙБУТНЄ, АБО ЗАМІСТЬ ПІСЛЯМОВИ	243

Моїм батькам

ПЕРЕДМОВА

Серпень 2015-го. Третій рік економічної кризи, що поглиблюється. Другий рік війни за незалежність — нашої Вітчизняної війни. Другий рік, як я очолюю Адміністрацію Президента України.

Моя дружина, Надія Шаломова, раз у раз питає:

— Я не бачу тебе тижнями. А де результат твоєї праці?

Де реформи — одне з основних питань, яке ми обговорюємо. Все, як і в будь-якій українській родині.

Мій робочий день починається о десятій ранку. Закінчується — о другій-третій ночі.

Президент працює ще більше. Причому у більш виснажливому режимі — йому доводиться багато їздити країною і світом. Раз на місяць, а то й частіше, він буває на лінії фронту.

Де результат нашої праці?

Що в нас вийшло, а де ми припустилися помилки?

Коли у червні 2014-го Петро Порошенко запропонував мені очолити його адміністрацію, я взяв на роздуми кілька днів. У минулому ми були бізнес-партнерами. Наші погляди на те, що

відбувається, співпадали з більшістю питань. Я вважав, що зможу виконувати обов'язки глави адміністрації як мінімум не гірше, ніж будь-який інший відомий мені керівник.

Я розумів, що ситуація погана. Однак уся глибина проблем, що стоять перед Україною, відкривалася мені лише із зануренням у матеріал.

Країна, населена дивовижними людьми — самовідданими, талановитими, сміливими, — зазнає найсерйознішого випробування у своїй новітній історії. Стара держава функціонує дедалі гірше. Побудова нової тільки починається. За рік з'явилися лише окремі її елементи — поодинокі острівці в морі неефективності, інертності й корупції.

Коли Надія запитує, заради чого я затримуюся на роботі за північ, я відповідаю:

— Україна воює. Уяви, що мене призвали до армії.

Завдання виявилось набагато складнішим, ніж я гадав, але я не шкодую про рішення піти на держслужбу.

Якось я запитав Джонатана Пауелла, що обіймав аналогічну моїй посаду в команді британського прем'єра Тоні Блера, якою головною якістю має володіти *chief of staff*¹ політичного лідера.

— Він повинен уміти говорити «ні», — відповів Пауелл.

Я вмію наполягти на своєму. Вмію створювати й перебудовувати складні структури. За той час, коли я перебуваю біля самої вершини владної піраміди, я навчився ідентифікувати й вирішувати проблеми, про існування яких не підозрював. Цей досвід, без перебільшення, є унікальним. Буде нечесно — і перед Україною, і перед її союзниками й друзями, — якщо це знання не вийде за межі вузького кола моїх колег, соратників та опонентів.

¹ Керівник апарату (англ.).

У рішення написати цю книжку є й інший мотив. 2014 року Україна стала однією з найважливіших країн світу. Її більше не плутають з Росією. Весь світ знає, що Україна веде боротьбу за незалежність від імперії, за право самостійно визначати свою долю, за перемогу міжнародного права над правом сили. Україна є, у цьому вже ні в кого немає жодних сумнівів. Але — яка вона? Та чи можна з нею мати справу?

Ось як я відповів би на ці запитання.

Україна — це європейська політична нація. Вона і стара й молода водночас.

Україна — така ж, ну або майже така ж давня, як будь-яка європейська країна. Найдавніші сторінки її історії — як і у випадку Франції, приміром, — написані давньогрецькими колоністами, що опановували ойкумену в середині першого тисячоліття до нашої ери. У шкільних підручниках з української історії стільки ж розділів, скільки й у підручниках будь-якої іншої європейської країни.

Україна — одна з наймолодших європейських націй.

Розпад СРСР, ключову роль в якому відіграв український референдум про незалежність у грудні 1991 року, відкрив світові країни, культури й народи, про існування яких було відомо лише фахівцям. Для багатьох це відкриття було шоком. Згадайте промову Джорджа Буша, виголошену 1 серпня 1991 року в Києві. Президент США застерігав український політичний клас від спокус «самовбивчого націоналізму, породженого міжнаціональною ненавистю».

Британський історик Ендрю Вілсон назвав Україну «несподіваною нацією». І хай поява на мапі Європи нової країни дійсно для багатьох була несподіванкою — вона точно не була випадковістю.

Україна — найбільша в Європі країна, в якій розмовляють різними мовами і відвідують храми різних конфесій. У 1990-х —

2000-х вона одночасно зазнала декількох трансформацій: політичної (демократизація), економічної (перехід від адміністративно-командної моделі до ринкової), державної (утворення основних інститутів незалежної держави) та національної. «Нація — це етнос, який бере відповідальність за самого себе», — сказав якось автор грузинських ліберальних реформ Каха Бендукідзе. На мою думку, Революція гідності 2013—2014 років стала фінальним акордом становлення сучасної української нації.

Я народився й виріс в Українській РСР, тісно інтегрованій у загальносоюзні відносини і структури, а досяг успіхів у незалежній Україні. Історики й публіцисти називають Україну 1991—2013 років Третьою республікою. Першою була Українська Народна Республіка, проголошена 1917-го й знищена Червоною армією 1919-го. Другою — Українська РСР, одна із засновниць Організації Об'єднаних Націй.

Революція гідності показала, що завдання створення політичної нації в Україні вирішене. Завдання Четвертої республіки — побудувати сучасну державу й потужну економіку, забезпечити консолідацію та стає функціонування української демократії.

Один з адресатів цієї книжки — світове співтовариство. Я хочу довести, що в Україні є майбутнє, показати, яким я його уявляю, й розповісти, що саме робиться й має бути зроблене для того, щоб майбутнє було досягнуто.

Україна потребує союзників та друзів. Чесність — найкраща політика. Я не бачу сенсу ні применшувати труднощі, ні перебільшувати досягнення. Ключовий факт очевидний: незважаючи на крах Третьої республіки і підступний удар у спину від «стратегічного партнера», Україна встояла. Тисячі українців загинули, десятки тисяч поранені, окуповано Крим і частину території на сході, рівень життя відкинтий на десятиріччя назад — і все ж таки ми встояли.

Чи стане політичний клас у рівень з найважчими завданнями реконструкції країни? Ключова тема в наших дискусіях з партнерами по правлячій коаліції — темпи й глибина реформ. Частина еліти, що програла і яку разом з Януковичем скинув Майдан, безнадійно дискредитована, молоді політики поки що не становлять загрози для тих, хто прийшов до влади після революції, тому ті, хто обійняв командні посади в державі, не схильні драматизувати ситуацію. «Куди поспішати? — запитують досвідчені політичні бійці. — У 1990-х Україна пережила й не таке — і нічого».

Вважаю заспокійливі аналогії з 1990-ми вкрай небезпечними. Слабкість Третьої республіки була поміж іншим запрограмована надто повільними й непослідовними реформами позаминулого десятиріччя. Замість сучасного ринкового капіталізму наші попередники збудували нестійку, несправедливу й неефективну олігархічну модель. Ми в жодному разі не повинні повторити їхні помилки.

Ця книга — не campaign biography і не політична автобіографія. Я не бачу себе в публічній політиці і не вважаю за необхідне ретушувати свій образ для майбутніх політичних битв. Моє завдання — розповісти про глибоку трансформацію, яку переживає Україна. Цьому задуму підпорядкована й структура книги.

У двох перших розділах я розповідаю про себе і про події, які зробили Україну такою, якою вона є зараз. Перший розділ («Смак влади») присвячений подіям 2013—2014 років, коли українське суспільство знайшло в собі сили скинути ненависну владу, а автор — несподівано для себе — включився в роботу з будівництва нових державних інститутів. Другий («Без мапи») — це коротка історія Третьої республіки крізь призму моєї особистої долі.

Україна не вистояла б у сутичці з набагато сильнішим супротивником, якби не готовність її громадян жертвувати всім заради захисту Батьківщини. Третій розділ («Революція цінностей») присвячений бійцям, волонтерам, громадським активістам. Їхня жертва — це справжній атестат зрілості, підтвердження того, що в Україні склалась сучасна політична нація.

Президент Петро Порошенко ввійде в історію як лідер, який у найчорніші дні 2014—2015 років відстояв суверенітет України. Глибокий аналіз цього періоду — справа майбутнього, я ж вважав за необхідне дати короткий нарис перших півтора року його президентства (розділ четвертий «Пан Президент»).

Крах режиму Януковича та воєнна агресія проти моєї країни показали неспроможність багатьох державних інститутів. Їх переважанню й кадровому оновленню присвячені п'ятий і шостий розділи («Побудова сучасної держави» і «Спецназ реформ»).

Політичну й економічну структуру, що склалась в Україні у 1990-х — 2000-х роках, часто називають олігархічною. Це не публіцистичне перебільшення, а серйозний обмежувач, що перешкоджає модернізації країни. Про масштаби проблеми та про шляхи її подолання — сьомий розділ («Сутінки олігархів»).

У перші десятиліття незалежності Україна не змогла створити успішну модель економічного розвитку. У восьмому розділі («Українська економіка: що пішло не так») я аналізую причини відносного відставання країни від наших сусідів, у дев'ятому («Боротьба за реформи») розповідаю про те, як забезпечити успіх і незворотність радикальних реформ, які створять передумови для стійкого і динамічного економічного зростання.

Україна зробила свій геополітичний вибір у надзвичайно непростий історичний момент. Європейський Союз, з яким вона зв'язала себе Угодою про асоціацію, перебуває в пошуку опти-

мальних моделей поведінки відразу в декількох ключових сферах життя. Про те, що Україна, яка відповідає сама за себе, — це не титар, а підмога для будівництва спільного європейського дому, я пишу в десятому розділі («Повернення в Європу»).

Якби три роки тому мені хтось сказав, що українці гинуть під російськими кулями й снарядами, я б тільки покрутив пальцем біля скроні. Жахливі фантазії літераторів-маргіналів стали дійсністю. Одне з ключових завдань українського державного будівництва — дати переконливу відповідь на виклик, кинутий Росією. Одинадцятий розділ («Загроза зі Сходу») описує мій підхід до вирішення цього завдання.

Роботу над книгою я закінчив у січні 2016 року. Мені неодноразово хотілось доповнити її, врахувати більш пізні події, але ситуація в країні розвивається так стрімко, що, наздоганяючи новини, я ніколи не зміг би поставити крапку.

На завершення я хотів би подякувати всім, без кого не було б цієї книжки.

Моїй дружині, Надії Шаломовій, — за терпіння. Це були найскладніші 20 місяців нашого життя.

Президенту — за довіру і неймовірний виклик.

Команді Адміністрації Президента — Олександру Данилюку, Олексію Дніпрову, Костянтину Єлісєєву, Віталію Ковальчуку, Юрію Онищенко, Ростиславові Павленку, Андрію Таранову, Олексію Філатову, Святославу Цеголку, Дмитрові Шимківу — за працездатність і завзятість.

Катерина Котенко, Олена Мартинова, Тетяна Телятникова, Ірина Чеботаєва доклали чимало зусиль, аби ця книжка побачила світ.

Хочу висловити вдячність усім, хто, прочитавши рукопис, висловив цінні зауваження та критику: Борису Грозовському, Сергію Гурієву, Денису Денисенку, Геннадію Курочці, Олек-

ЧЕТВЕРТА РЕСПУБЛІКА

сандру Пасхаверу, Наталці Попович, Ігорю Федюкіну, Григорію Шверку.

Сирлибай Айбусінов ретельно перевірів факти.

Всі помилки та недоліки — на совісті автора.

Розділ 1

СМАК ВЛАДИ

Якщо на початку літа ви вирішили прокататись кам'янистою пустелею Ваді Рам в Йорданії, виїжджати треба рано-вранці. На прогулянку під сліпучо-синім небом, серед звітрілих рожево-червоних скель та сіруватого, з жовтим відтінком, піску матимете кілька годин — поки не накрила спека.

Це було 1 червня 2014 року. В Україні щойно відбулися президентські вибори. Роз'їжджаючи пустелею на позашляховику, ми з друзями із запалом обговорювали перспективи, що відкривалися перед країною. Центральна виборча комісія ще не підбила офіційних підсумків, та було зрозуміло, що в першому турі переміг Петро Порошенко. Близько полудня ми повернулися на базу.

Задзвонив телефон. У слухавці почувся веселий голос Порошенка. Після привітань він запитав, чи не хочу я стати главою його адміністрації.

— Звичайно, і главою адміністрації готовий, — відповів я у тон співрозмовникові.

— Ні, ти не зрозумів, — сказав він. — Я не жартую. На роздуми — 5 хвилин.

Домовилися про зустріч. Через день я був у Києві. Розмова тривала кілька годин. У мене були десятки запитань до п'ятого Президента України. Якою він бачить майбутню країну? Наскільки рішуче налаштований на реформи? Що відбувається на Донбасі і як він збирається погасити конфлікт? Політичних амбіцій у мене ніколи не було, тому робота в адміністрації могла мене зацікавити лише в тому разі, якщо Президент налаштований на радикальні зміни й готовий надати мені достатню самостійність. Так і буде, — підтвердив він.

На сході починалися бої. Я відразу попередив, що нічого не розумію у воєнних питаннях, мені до душі — побудова нового.

У неділю, 8 червня, наступного дня після інавгурації Президента, я зайшов до свого кабінету на Банковій.

* * *

На початку листопада 2013 року я завершив продаж Українського Медіа Холдингу — компанії, яку будував усе своє життя.

Ситуація в країні видавалася безпросвітною: насувалася економічна криза, а президент Віктор Янукович, за всіма ознаками, був готовий піти на все, аби через півтора року домогтися переобрання. Для занять бізнесом прогноз на 2014 рік був цілковито несприятливим, тому я планував присвятити його відпочинку й самоосвіті.

21 листопада почали справджуватися мої найгірші побоювання. Уряд Миколи Азарова оголосив, що призупиняє підготовку до підписання угоди з Євросоюзом про асоціацію. Угода сприймалася в українському суспільстві не стільки як перший крок на шляху до членства в ЄС, скільки як єдиний спосіб зупинити дрейф до економічної та політичної диктатури. Активні

громадяни того ж самого вечора вийшли з протестами на майдан Незалежності, після Помаранчевої революції відомий всьому світові як просто Майдан. У перший вечір їх було кілька сотень, за кілька днів — декілька тисяч. У мітингу за євроінтеграцію, що відбувся у неділю, 24 листопада, взяло участь кілька десятків тисяч людей.

У ті дні було важко зрозуміти, наскільки серйозними виявляться наслідки протестної хвилі. Все ж таки зрив угоди про вільну торгівлю не виглядав достатнім приводом для зміни режиму — мені принаймні не відомі подібні історичні прецеденти. А наступними днями почало здаватися, що протест видається.

29 листопада Янукович повернувся з вільнюського саміту «Східного партнерства», де підтвердив позицію уряду: підписання угоди відкладається мінімум на півроку. «Ви залишили мене сам на сам з дуже сильною Росією», — кинув він у кулуарах лідерам Євросоюзу. Від літа Москва докладала величезних зусиль, щоб зірвати угоду Києва з Брюсселем. Застосовувалися погрози, торговельні обмеження, умовляння. Перед Вільнюсом Янукович провів кілька зустрічей з Володимиром Путіним. Остання з них відбулася 9 листопада. Зі скупих витоків у пресу було відомо, що Путін настійливо радив колезі відмовитись від угоди з Європою.

Один з членів української делегації у Вільнюсі нещодавно розповів мені, що відбувалося в литовській столиці. Голова Європейської комісії Жозе Мануел Баррозу разом із колегами протягом двох з половиною годин фактично вмовляв Януковича підписати угоду. Українські дипломати довгі роки мріяли про той момент, коли європейці розпочнуть нас умовляти. І ось цей момент настав. Європейці наводили всі можливі і неможливі аргументи на користь підписання. Бесіда затягнулася. Януко-

вич, ігноруючи протокол, просив дати ще час для розмови. А тим часом лідери 28-ми країн очікували українську делегацію на вечірньому прийомі. Коли відкладати початок прийому було вже неможливо, європейці ще раз запитали: «Може, все ж таки, підпишемо?», але отримали негативну відповідь. Лідери Німеччини та Литви, Ангела Меркель і Даля Грібаускайте, під час вечері намагалися переконати Януковича. Він знову відмовив.

У ніч після повернення Януковича з Вільнюса загін міліції особливого призначення «Беркут» жорстоко розігнав кілька сотень студентів, що залишалися на Майдані.

Новина про це застала мене у Стамбулі, де я брав участь у засіданні виконкому Всесвітньої газетної та новинної асоціації WAN-IFRA. Опубліковані в YouTube сцени побиття беззахисних дітей на порожніх вулицях неможливо було дивитися без гніву і здригання.

Настрій був пригнічений. «Все, — подумав я. — Це — диктатура».

Увесь день я жадібно стежив за новинами з Києва, де на Михайлівській площі зібралися тисячі розгніваних городян.

1 грудня, у неділю, на Хрещатик та прилеглі вулиці вихлюпнулось людське море. Протестувальники легко змели заслони міліції і знову зайняли Майдан. Сотні тисяч киян скандували: «Банду геть!» і «Ре-во-лю-ці-я!».

Надвечір мені зателефонував Сергій Курченко, новий власник УМН. Його голос був стурбованим:

— Що скажете з приводу того, що відбувається? Дайте пораду...

— Схоже, режимові кінець, — відповів я.

— Та що це ви...

— Побачите.

Розслідування злочинів, скоєних старим режимом на Майдані, на жаль, не завершене — надто багато документів було

знищено 19—23 лютого 2014 року, коли причетні до цих злочинів вже розуміли, що режим руйнується. З того, що нам відомо, можна відновити такий ланцюг подій, що передував кровопролиттю.

Янукович прилітає з Литви. Лише кілька тижнів тому всі очікували, що Вільнюський саміт стане його тріумфом. Навіть опозиція готова була, згнітивши серце, змиритися з тим, що асоціація з ЄС перетворить Януковича на лідера нації, який повернув Україну в її європейський дім.

Замість тріумфатора до Києва повернувся ізгой. У Вільнюсі європейські лідери сахалися від Януковича, як від прокаженого.

Як я уявляю цю сцену?

Президент не в настрої. Збирає наближених і кидає злісно — Набридли ці, на Майдані. Треба провчити!¹

Як стверджує начальник управління спецрозслідувань Генеральної прокуратури Сергій Горбатюк, ключову роль у розгромі студентського містечка на Майдані відіграли 50-річний міністр внутрішніх справ Віталій Захарченко і 49-річний секретар Ради національної безпеки та оборони Андрій Кляюєв — один із найближчих соратників Януковича². У депешах американського посольства в Києві, оприлюднених Wikileaks, Кляюєва називали

¹ За версією Генеральної прокуратури, наказ про силовий розгін студентського Майдану видав безпосередньо четвертий Президент України. Див.: «Наказ про розгін Майдану в ніч побиття студентів дав особисто Янукович». *zn.ua*, 17.11.2015, http://dt.ua/POLITICS/nakaz-pro-rozgin-maydanu-v-nich-pobittya-studentiv-dav-osobisto-yanukovich—191295_.html.

² Див.: «Розгін Майдану організували Янукович, Захарченко і Кляюєв — ГПУ». *Українська правда*, 17.11.2015. <http://www.pravda.com.ua/news/2015/11/17/7089079/>. Горбатюк: «Як встановлено слідством, безпосереднє рішення про розгін Майдану та саме силовим способом приймалося безпосередньо колишнім президентом (Віктором Януковичем. — *Ред.*). Доручення на реалізацію цього плану було дано колишньому міністру внутрішніх справ (Віталію Захарченку) та секретарю РНБО Кляюєву».

бізнес-партнером Януковича у часи його перебування на посаді губернатора Донецької області.

Безпосередні підлеглі Януковича дають команду, а далі беруться до діла бійці «Беркуту», котрі, як кажуть, розважили душу.

Більшу частину грудня я залишався у Києві. Майже щовечора бував на Майдані. Ходив на недільні віча. Розмовляв зі знайомими, спостерігав. Я не вигукував гасел, не брав участі у сутичках. Але в мене з'явився якийсь драйв, упевненість, що цих людей — якщо не підведуть лідери — неможливо зупинити.

У 20-х числах грудня ми з дружиною від'їжджали з Києва. Перед від'їздом я зайшов до Порошенка. У нього саме відбувалося обговорення, що робити з Майданом. Протестна активність знову вщухала, людей на Майдані залишалося дедалі менше. Переважила думка в жодному разі не розходитися, зробити все можливе, аби розпалити цей жар. Режим треба дотискати.

Незадовго до того Путін кинув Януковичу рятувальний круг — кредитну лінію у \$15 мільярдів та зниження цін на газ. План Москви легко зчитувався: не допустити фінансової катастрофи в Україні, яка означатиме зміну режиму і втрату всіх позицій союзниками й агентами Кремля в українській владі. Ходили чутки, що Путін наполягає на жорсткому зачищенні Майдану. Янукович був обережним.

Точкою зламу стало голосування 16 січня у Верховній Раді за пакет так званих «диктаторських законів». Обмежувалася свобода слова і зборів, розширювалися повноваження репресивних органів. Майдан було, по суті, поставлено поза законом.

Янукович показав, що готовий іти на загострення. Вважаю це його фатальною помилкою. Забувши про елітний консенсус, який зробив його президентом і на який він спирався до осені 2012 року, Янукович вирішив «дотискати» опонентів, що були йому вже не по зубах.

На Майдані проти режиму згуртувалася коаліція середнього класу, еліти й частини бюрократії. Постійні поступки Януковича Москві, інфільтрація в українську владу ставлеників і союзників Кремля надали цьому протесту національно-визвольного забарвлення.

Такий масовий протест виявився несподіванкою і для влади, і для опозиції. Ще наприкінці листопада переважна більшість політичних противників Януковича була впевнена у неможливості вивести народ на вулиці — люди, мовляв, занадто розчаровані підсумками Помаранчевої революції, яка привела до влади третього президента України Віктора Ющенка. Українські виборці залишилися невдоволеними його правлінням: президентські вибори 2010 року Ющенко програв з розгромним рахунком, набравши всього 5,5% голосів.

Янукович не зміг би перемогти у 2010 році без підтримки великого бізнесу та частини середнього класу, які відвернулися від його головної суперниці Юлії Тимошенко. Олігархи побоювалися непередбачуваності Тимошенко, забезпечених городян дратував її нестримний популізм. Янукович, здавалося, виніс урок з поразки на президентських виборах 2004 року, коли він зробив ставку на фальсифікації. 2010 року він апелював не тільки до свого традиційного електорату на півдні та сході країни. Йдучи до влади, він позиціонував себе як реформатор.

У цьому амплуа Янукович протримався недовго. Вже восени 2010 року Конституційний суд пішов назустріч новому президенту і значно розширив його повноваження.

Ілюзія всевладдя не пішла Януковичу на користь. Співпраця з Міжнародним валютним фондом, яка гарантувала здорову економічну політику, швидко зійшла нанівець. Пропрезидентська «коаліція» ставала дедалі вужчою¹. З давніх соратників в одному

¹ Андерс Ослунд. Вся власть — семье. Forbes Україна, № 3, 2012, с. 20.

човні з Януковичем залишилися не так багато людей — прем'єр-міністр Азаров, спікер Верховної Ради Володимир Рибак, найбагатший українець Рінат Ахметов, Кляюев... Після парламентських виборів, восени 2012 року, на перший план висунулися люди з найближчого оточення Януковича. До нього входили старший син президента Олександр Янукович, перший віце-прем'єр Сергій Арбузов, міністр доходів і зборів Олександр Клименко, міністр внутрішніх справ Віталій Захарченко. Спостерігачі прозвали це утворення «Сім'єю».

На останніх перед революцією виборах головна опора Януковича, Партія регіонів, виступила гірше, ніж попереднього разу. У 2007-му за «регіоналів» проголосувало 34,4% виборців, у 2012-му — 30%. І хоча за рахунок переможців у одномандатних округах фракція ПР збільшилася зі 175 до 186 депутатів з 450, для «Сім'ї» це був тривожний дзвінок. Але замість пошуку нових союзників молодь з оточення президента зробила ставку на закручування гайок.

Концентрація грошей і силових повноважень у руках «Сім'ї» викликала не просто невдоволення, а страх практично в усієї української еліти. «Сімейні» почали рішуче підминати під себе цілі сфери економіки — від вугільного бізнесу до імпорту енергоносіїв та нелегальних банківських операцій¹. Олігархи розуміли, що швидкість і жадібність, з якими діє «Сім'я», неминуче приве-дуть її до сфер, зайнятих іншими великими гравцями. Розрахо-

¹ Чудовий нарис корупції за часів Януковича дає Ендрю Білсон (Andrew Wilson, *Ukraine Crisis*, Yale University Press, 2014, pp. 53—60). Основним джерелом збагачення «Сім'ї» залишався державний бюджет. У грудні 2013 року старший науковий співробітник Peterson Institute for International Economics Андерс Ослунд оцінював масштаб розкрадання бюджетних коштів у суму від \$8 до \$10 млрд в рік. Див.: Anders Aslund, *Payback Time for the «Yanukovich Family»*, 11.12.2013, <http://blogs.piie.com/realtime/?p=4162>.

вувати на перемогу у прямому протистоянні з силовим апаратом Януковича олігархи не могли.

Причини невдоволення середнього класу були більш ідеалістичного і більш загального характеру: люди мріяли про збереження демократичних свобод та запровадження європейських правил гри. «Авторитаризм не пройде» — таким був їхній девіз. В активній частині суспільства накопичувалося невдоволення самою моделлю влади, основою на безконтрольності та всдозволеності.

Бюрократичний апарат також не любив «сімейних», надто грубо й брутально ті діяли. Для молоді з оточення старшого сина Януковича не існувало ні авторитетів, ні обмежень. Це лякало всіх, навіть старших представників донецького клану — одну з основних політичних опор Януковича.

Напередодні осені 2013-го влада отримала кілька чітких сигналів, що в країні закипає невдоволення. У червні—серпні 2013 року у селищі Врадіївка та за його межами відбулися багатолюдні акції громадянської непокори у відповідь на згвалтування й побиття місцевої мешканки міліціонерами. Люди вимагали відставки міністра внутрішніх справ. Янукович вважав за краще проігнорувати цю вимогу влітку, проігнорував її й узимку — незважаючи на свавілля «Беркуту» в Києві.

Після парламентського демаршу 16 січня протест перестав бути мирним. Однак усі нові спроби придушити Майдан виявились марними. Режим Януковича протримався ще трохи більше місяця й упав 22 лютого — після трьох днів кривавого протистояння, що обернулося загибеллю «Небесної сотні» (102 протестувальники, не враховуючи дев'яťох громадян, убитих попередніми тижнями) та десятків міліціонерів.

Янукович утік з України, а лідером соціологічних опитувань став Порошенко, який під час Майдану перебував ніби в тіні опо-

зиційної «трійки» — Арсенія Яценюка, Віталія Кличка й Олега Тягнибока.

Прийшла весна. Атмосфера в Києві була незабутньою. Скорбота за загиблими змішувалася з якимось дивним піднесенням. На Майдані пахло гаром і оплакували загиблих. А з іншого боку — відчуття нової країни, безмежних можливостей для бізнесу. Я винайняв офіс, почав підшукувати цікаві об'єкти для інвестицій. Розглядав якісь проекти, вів перемовини. Ані я, ані мої співрозмовники й подумати не могли, що напрута на сході обернеться великим кровопролиттям.

Раз на три-чотири тижні я зустрічався з Порошенком — обговорити бізнес-ідеї, розпитати про те, що відбувається. Лише одного разу у наших розмовах промайнув натяк на спільну роботу. Порошенко сказав, що було б чудово створити раду з інвестицій, яка б спонукала уряд до реформаторських зусиль. Було цілком зрозуміло, що без великих проектів, без значних іноземних інвестицій зрушити ситуацію в економіці буде важко.

Події в Криму мали перебіг від поганого до жахливого, але мені здавалося, що Кримом конфлікт і скінчиться. 27 лютого російські спецпризначенці захопили будівлю парламенту в Сімферополі — столиці Кримської автономії. Новим лідером регіону було проголошено нікому не відомого Сергія Аксьонова — лідера мікроскопічної проросійської партії (на попередніх виборах до Верховної Ради Криму вона одержала 4% голосів), людину з темним минулим¹. 16 березня окупаційна влада провела «плебісцит про приєднання півострова до Росії,

¹ За словами колишнього депутата Верховної Ради України Андрія Сенченка, в 1990-ті роки Аксьонов «був звичайним бригадиром в організованому злочинному угрупованні». Див.: Дмитрій Волчек. Прем'єр по кличке «Гоблин», Радио Свобода, 01.03.2014, <http://www.svoboda.org/content/article/25281940.html>.

а всього через день Москва оголосила про включення Криму до складу своєї держави.

Українська армія не чинила опору загарбникам.

У березні–квітні заворушення охопили Луганську й Донецьку області. 6 квітня натовп захопив будівлю Служби безпеки України в Луганську. 12-го група російських диверсантів на чолі з Ігорем Гіркіним зайняла Слов'янськ, місто зі 130-тисячним населенням, розташоване на півдорозі між головними центрами українського сходу — Харковом і Донецьком. Того ж дня під контроль сепаратистів перейшов Маріуполь — індустріальний центр з 480 000 мешканців на узбережжі Азовського моря.

Спочатку я не надавав подіям на сході великого значення, гадав, у влади вистачить сил покласти край заворушенням, як це відбулося в моєму рідному Харкові. Весь березень місто лихоманило, 6 квітня сепаратисти захопили обласну адміністрацію. Два дні потому будівлю звільнили — операцію провів міністр внутрішніх справ Арсен Аваков. На цьому історія харківського сепаратизму великою мірою і закінчилась.

У квітні 2014-го я вирішив, що не можу дозволити собі паузу довжиною в рік. В Україні з'являються нові можливості, а я буду у від'їзді і все пропущу? Ось тільки з'їжджу з друзями на Близький Схід — до Ізраїлю та Йорданії, а потім повернусь і займуся справами.

Ми тренувалися пліч-о-пліч з ізраїльськими спецпризначеннями: спускалися з мосту в надувні човни, вчилися звільняти заручників — зі стрільбою холостими, з «пораненими», яких треба перетягти у безпечне місце, щоб зробити укол. Караваном з шести броньовиків в'їжджали до селища через браму у високій стіні. Ми не стикалися з реальними бойовими діями, але все було ніби по-справжньому.

— Якщо стрілятимуть, не переймайтесь, — напучували нас інструктори. — Людей у нас достатньо.

Ізраїльський патріотизм буквально заражає. Країна, що практично не має корисних копалин, розташована на бідних ґрунтах, оточена ворогами, демонструє дива ефективності. Ми гостювали у фермерів, які живуть на ізраїльському фронтірі у цілковито спартанських умовах. Ніхто не змушував їх туди їхати. Уявіть собі бороданя-фермера з пістолетом на поясі, який розповідає, що на цій землі житимуть і працюватимуть його діти, що скоро в нього буде у півтора разу більше кіз, аніж зараз, що він почав робити сир...

Ми говорили із солдатами-строковиками. В них немає нічого надлюдського. Звичайні хлопці й дівчата, готові вмирати і вбивати за свою країну. Цього інстинкту дуже не вистачало нашим хлопцям у перші тижні боїв на сході, без нього не вистояти в сутичці із сильним ворогом.

Дзвінок Порошенка застав мене на півдні Йорданії.

Недавно я ще раз аналізував ту розмову. Можливо, у глибині душі я погодився на пропозицію Президента майже відразу. Були три міркування, які й зумовили моє «так».

По-перше, враження від ізраїльського патріотизму зримувалися з пореволюційною ейфорією в Києві, з відчуттям того, що перед Україною і моїм поколінням відкрилися геть небувалі перспективи. Ми можемо змінити країну, зробити її відкритою, комфортною для бізнесу і звичайних громадян.

По-друге, я сприйняв пропозицію як управлінський виклик. Так, я керував найбільшим в Україні медіахолдингом, але держава — найбільша організація, яку тільки можна уявити. Такий шанс трапляється раз у житті. Сюди ж примішувався й інший мотив: скільки можна критикувати тих, хто нами керує? Не подобається — спробуй зробити краще.

Нарешті, особистий чинник. Я завжди глибоко поважав Петра Порошенка. Мені хотілося йому допомогти.

Якби я знав те, що знаю сьогодні, чи прийняв би я інше рішення? Я, як, мабуть, і переважна більшість інших українців, не передбачав, що антитерористична операція на Донбасі переросте у справжню війну. Другою помилкою в оцінці ситуації був надмірний оптимізм щодо економічних перспектив. Зокрема, я недооцінював ступінь неефективності держсектора. Цю хибну думку поділяв зі мною багато хто, тим більше що привід до оптимізму давав і Міжнародний валютний фонд, який 30 квітня 2014 року схвалив нову програму підтримки України — першу після чотирирічної перерви. Це означало, що протягом двох років країна може розраховувати на отримання \$17 млрд.

У мене немає відповіді на запитання, винесене на початок попереднього абзацу.

* * *

Президент підписав указ про моє призначення 10 червня 2014 року.

Будівля на Банковій вулиці, де розташована Адміністрація Президента, споруджена наприкінці 1930-х для штабу Київського особливого військового округу. Проект затверджував командувач округу Іона Якір, розстріляний 1937 року під час сталінських чисток. Після війни тут розмістився Центральний комітет Компартії України. Цими коридорами ходив маршал Жуков, тут працювали перші секретарі ЦК КПУ Микита Хрущов і Володимир Щербицький. Одразу після розпаду СРСР у будівлю заселилися президентські структури, але перші місяці роботи мене не залишало відчуття, що з радянських часів тут мало що змінило-

ся. «Обкомівські» інтер'єри. Люди з 1980-х. У багатьох кабінетах не було комп'ютерів.

У квітні 2015-го на підступах до моєї приймальні на другому поверсі адміністрації відкрився Second Floor Art Centre. Довгий, позбавлений сонячного світла коридор, що завжди навіював на відвідувачів страх і покірність, перетворився на простір свободи для художників, які створюють нові уявлення про нашу країну. Вихідними доступ до цього простору отримали звичайні громадяни, які не мали регулярних перепусток для відвідування АП.

Перша виставка «Діячі України» була присвячена видатним представникам нашої країни в інтерпретації групи ілюстраторів Pictoric. Художницька сміливість у зображенні канонічних фігур української історії і культури захоплювала дух: авангардний портрет основоположника українського романтичного театру Леся Курбаса — з кіл, овалів і дещо наївної типографіки; яскраво-червоний з чотирьох боків і чорний в центрі килим, всіяний міфологічними образами, місяцями і очима-апотропеями, — зображення класика світової літератури Миколи Гоголя; лубочний образ мецената і просвітника Костянтина Острозького. Сплав старого і нового, авангарду і традиції — все це, на мій погляд, налаштовувало відвідувача на творчий лад, вивільняло думку, змушувало замислитися про свій внесок у майбутнє країни.

Втім, я забіг наперед.

Відчуття зупиненого часу посилювалося в ході спілкування з чиновниками. Дуже швидко я переконався в тому, що середній рівень більшості держслужбовців в Україні дуже низький. Причина — негативний відбір: на держслужбу приходили люди, які не зуміли знайти себе ні у приватному секторі, ні в суспільному житті.

Це не означає, що в Україні зовсім немає кар'єрних чиновників високого класу. До них належать і міністр закордонних справ Павло Клімкін, і посол у США Валерій Чалий, і мої заступники Костянтин Єлісєєв та Олексій Дніпров, і губернатор Харківської області Ігор Райнін. Можу назвати ще десятки прізвищ, але це виняток, а не правило.

Інше прикре відкриття — неготовність чиновників працювати на результат, небажання приймати рішення. Вихідцю з бізнесу, мені було некомфортно мати справу з людьми, які постійно чимось зайняті, але ця їхня зайнятість ні до чого не приводить. Це страшенно дратувало.

Третє, що мене вразило, — у багатьох людей, зокрема й тих, які пройшли Майдан, було відсутнє розуміння того, що країна змінилася, що «жити по-новому» — це не просто передвиборнє гасло Петра Порошенка, а вимога історичного моменту. Влітку 2014-го більшість вищих чиновників та пов'язаних з державою бізнесменів і далі жили у старій парадигмі. Так, розкрадань поменшало, корупційні потоки обміліли, але державний бюджет, як і раніше, сприймався як головна годівниця.

Додайте до цього нескоординованість — і ви отримаєте модель держави, в якій немає ані стратегії, ані кваліфікованого топ-менеджменту. У такій державі вкрай важко втілити в життя будь-яке управлінське рішення. Майже недієздатний державний апарат — а в країні війна, зростання внутрішньополітичної напруги, поглиблення економічного спаду.

Досить швидко з'ясувалося, що кадрове питання — найгостріше. У нас не те що не було запасних на лаві, саму лаву давно винесли. Нормальна людина (якщо не зараховувати до цієї категорії досвідчених корупціонерів) навряд чи піде на відповідальну, але низькооплачувану роботу. Проте — очі бояться, а руки роблять.

Одним із моїх перших рішень було скоротити чисельність співробітників адміністрації на 20%. Порівняно з аналогічним органом при Кабінеті Міністрів — секретаріатом — вона була не надто велика (730 осіб — штат секретаріату, 579 — адміністрації), але щоб мати право чогось вимагати від інших, починати треба з себе. Цей план ми навіть перевиконали: до кінця 2014-го штат адміністрації було скорочено на 27%, а позиції, що залишилися, на 80% заповнено новими людьми.

Основний кадровий резерв я вбачав у приватному секторі. Діло стало за малим — переконати високооплачуваних менеджерів та власників бізнесу попрацювати на країну. Фактично — на волонтерських засадах.

Закрити напрямок «судової реформи» я вмовив 37-річного адвоката Олексія Філатова. Вважаю його одним із найкращих юристів України. Ми з ним тривалий час взаємодіяли в бізнесі. Бували у досить складних ситуаціях, в яких він проявив себе і як чудовий перемовник, і як якісний юрист. Доводиться чути, що Філатов недостатньо радикальний. Не вважаю ці докори справедливими. Головне — що взимку 2016 року він, як і раніше, у строю — незважаючи на критику й тиск ззовні, — і його команда, як і раніше, працює над перезавантаженням судової системи.

Своїм першим заступником я запропонував Президенту призначити 46-річного мільярдера Юрія Косюка — творця однієї з найефективніших аграрних компаній країни. Контрольований Косюком «Миронівський хлібопродукт» — єдина українська сільськогосподарська компанія, акції якої торгуються на Лондонській біржі. На його плечі передбачалося покласти питання логістики і постачання силових структур — один з ключових напрямів, з урахуванням очікуваного відновлення антитерористичної операції на сході.

В одному з інтерв'ю Косюк назвав своїх ровесників, які пішли в політику, «трієчниками». На його прикладі я переконався в тому, що не кожний успішний бізнесмен здатний втягнутись у бюрократичну роботу — особливо коли йдеться про державну машину, яка працює з дуже невисоким коефіцієнтом корисної дії.

Компенсувати «провали держави» доводилося за допомогою 15–16-годинного робочого дня. Для Косюка такий графік виявився занадто виснажливим, про що він чесно сказав через два місяці після приходу до адміністрації. Незважаючи на те, що графік легшим не став, Юрій допрацював на Банковій до початку грудня 2014 року. Поміж іншим залученим експерти допомагали восени готувати закон про Антикорупційне бюро. Він залишився в команді Президента, але у більш поміркованому режимі.

«Відрядження» Косюка до адміністрації виявилось корисним і в іншому плані. Потік нарад, дзвінків, перемовин підхоплює, ти постійно чимось зайнятий 16 годин на добу, й нема коли пообідати, а потім озираєшся назад і розумієш — тиждень минув, а результат не очевидний. Несумісність одного з найефективніших українських менеджерів з держслужбою — гарний привід зайвий раз подивитись на себе та організацію праці критичним поглядом.

Озираючись назад, думаю, що в перші місяці мені варто було діяти й радикальніше, й жорсткіше.

Поступово в мене вироблялася звичка ставити собі запитання — де ті реальні зміни, які можуть відчуті звичайні люди. До осені я «навпомацки» сформулював для себе відповідь: перша й найголовніша зміна — це залучення до держслужби нових кадрів. Те, що почалося в адміністрації, мало продовжитись оновленням Кабінету Міністрів після

парламентських виборів. Президент підтримав мою ініціативу залучити до підбору кандидатів на керівні посади в новому уряді та державних компаніях серйозні кадрові агентства, що мають досвід роботи з державними структурами США та Європейського Союзу.

Чи довго існуватиме велика компанія, яка працює без визначеної стратегії та чітких правил корпоративного управління? Влітку 2014 року Україна перебувала якраз у такому становищі: не було ані загальнонаціональної стратегії, ані правил взаємодії між двома гілками виконавчої влади — президентською (за Конституцією вона відповідає за оборону, безпеку й зовнішню політику) та прем'єрською (правопорядок та економіка). Програма МВФ давала кількісні та якісні орієнтири, але для руху вперед цього було недостатньо.

Наповнити смисловий вакуум мала середньострокова стратегія країни, покликана об'єднати зусилля Президента й Кабінету Міністрів. Ми назвали її «Стратегія-2020», маючи на увазі, що вона дасть орієнтири на п'ять років наперед, наочно покаже, в чому полягає наш «шлях в Європу». Мислячи в категоріях бізнес-логіки, я вважав, що стратегія має містити набір КРІ — точок, в які Україна повинна прийти до 2020 року. Далі ми мали розвернути план у зворотному напрямку — від 2020-го до грудня 2014-го, коли в Україні після парламентських виборів має сформуватися новий Кабмін. За допомогою цієї логічної вправи я розраховував отримати дорожню карту реформ.

Координувати роботу над стратегією Президент доручив 39-річному Дмитрові Шимківу, якого я переконав перейти в адміністрацію одним із моїх заступників з посади генерального директора українського підрозділу Microsoft. У грудні 2013 року він узяв відпустку за свій рахунок і майже три місяці провів на Майдані.

Стратегія-2020: ключові показники

Розвиток

	2014	2015	2020
Легкість ведення бізнесу (місце у світі)	96	83	Топ-30
Суверенний кредитний рейтинг	CCC	B-	BBB
Індекс глобальної конкуренто- спроможності (місце у світі)	84	79	Топ-40
ВВП на душу населення (за паритетом купівельної спроможності, \$)	8 681	7 990	16 000
Чисті надходження іноземних інвестицій, \$	410 млн	2,6 млрд	40 млрд
Дефіцит державних фінансів, % ВВП	10,1	7,4	3
Державний борг, % ВВП	69,7	88,8	60
Енергоємність ВВП, toe/\$000 ВВП	0,36	-	0,2

Джерело: Національна рада реформ, IMF World Economic Outlook Database, October 2015

Безпека

	2014	2015	2020
Витрати на оборону, % від ВВП	1	3,7	3
Чисельність професійних військових на 1000 населення	2,8	4,7	5,6
Індекс сприйняття корупції (місце у світі)	144	142	Топ-50
Довіра експертного середовища до суду, %	-	9	70
Довіра громадян до поліції, %	-	60	70
Оновлення кадрового складу державних службовців (правоохоронні органи, суди, прокуратура, держапарат), %	-	15	70
Максимальна частка одного постачальника в загальному обсязі закупівель будь-якого енергоресурсу, %	60	37,4	30

Джерело: Національна рада реформ

ЧЕТВЕРТА РЕСПУБЛІКА

Відповідальність та гідність

	2014	2015	2020
Середня тривалість життя, років	71	71	74
Частка місцевих бюджетів у загальнодержавному бюджеті, %	31	43	65
Проникнення широкосмтового інтернету (кількість абонентів на 100 осіб)	8,83	11,3	25
Частка випускників шкіл, які володіють двома іноземними мовами, %	—	—	75
Якість середньої освіти (місце у світі)	—	—	Топ-50
Частка громадян України, що пишуться своєю країною, %	—	80	90
Кількість фільмів українського виробництва у широкому прокаті	7	10	20

Джерело: Національна рада реформ

Затверджена Президентом у вересні 2014-го «Стратегія-2020» охоплювала 62 реформи й програми. «Надто широкий фронт», — скаже досвідчений реформатор, який розуміє, в якому тяжкому стані перебуває Україна. Проте свою роль «Стратегія» відіграла, послуживши у жовтні–листопаді основою під час вироблення коаліційної угоди.

Шимків мав узяти на себе й іншу функцію — стати координатором на новому майданчику, який консолідував би реформаторські зусилля Президента, Кабміну й парламенту. Перше засідання Національної ради реформ відбулося у грудні 2014 року — невдовзі після формування нового Кабінету Міністрів. Забігаючи наперед, скажу: Національна рада справді допомогла зменшити витрати на взаємодію всередині виконавчої влади, визначені чинною Конституцією України.

Взимку 2016-го я набагато тверезіше дивлюся на наші перспективи, ніж у перші місяці роботи в адміністрації. Я, як і раніше, вірю у велике майбутнє України, але шлях до нього буде

не таким рівним, як вбачалося нам влітку–восени 2014 року. Тоді я думав, що за наявності потужної команди реформаторів ми зможемо за 7–8 років впритул наблизитися за рівнем життя до Польщі — незважаючи на те, що на той момент розрив між нашими країнами складав, за різними оцінками, від двох з половиною до трьох з половиною разів. Я виходив з доказу від протилежного: нам вдається підтримувати стерпний рівень життя, незважаючи на страхітливую корупцію та кричущу не-ефективність. Бізнес залишається на плаву, долаючи величезну кількість перешкод, — а як би він працював, коли б їх не було! В Україні мільйони освічених, розумних людей, які можуть бути успішними у найрізноманітніших сферах. Справа за малим — зібрати потужну команду реформаторів, мотивовану на те, щоб цього досягти.

Успіх країни став би й моїм особистим бонусом. Так я думав у червні 2014 року, так думаю й тепер.

У вересні 2015-го журналіст-розслідувач, нині член президентської фракції у парламенті Сергій Лещенко включив мою скромну персону до «тіньового уряду». Підстави: «Борис Ложкін — не просто глава Адміністрації Президента. Це також кадрове агентство»¹.

Вдячний Сергієві за комплімент. Восени 2014-го я справді активно допомагав шукати кандидатів у міністри. Ідея про залучення іноземців в уряд та на керівні посади у держкомпаніях — моя, і я вважаю це приводом для гордоців, а не для виправдань. Стратегія «інфікування» української держави успішними менеджерами з-за кордону допомогла й у створенні антикорупційних механізмів. Зібрана у жовтні 2014 року Юрієм Косюком група грузинських експертів, яку очолював колишній міністр юстиції

¹ <http://nv.ua/opinion/leshenko/tenevoe-pravitelstvo-70011.html>.

та генпрокурор Грузії Зураб Адейшвілі, розробила покроковий план запуску Національного антикорупційного бюро.

Я завжди сприймав свою посаду як менеджерську і вважав своїм завданням вибудувати ефективно працюючу систему, а не власний публічний імідж. Сьогодні я бачу, що з деяких проблем мені варто було активніше й чіткіше артикулювати свою позицію.

Чи роблять мене ці факти членом якогось «тіньового уряду»? За мого урядування адміністрація ніколи не прагнула керувати Кабінетом Міністрів. Я надто добре пам'ятаю, що протистояння президента Ющенка та прем'єра Тимошенко після Помаранчевої революції закінчилося реставрацією влади Януковича. Я запропонував створити Національну раду реформ з єдиною метою — не допустити розколу у владі в критичний момент української історії. У той же час безглуздо було б заперечувати, що поділ виконавчої влади на дві гілки — президентську і прем'єрську — ставить Україну в дуже непросте становище. Аби вирішити цю проблему, країні необхідно якомога швидше визначитися з формою правління й переходити або до президентської, або до парламентської республіки.

Розділ 2

БЕЗ МАПИ

Українці мого покоління пережили три політичні революції. Багатьом довелося не раз геть змінювати своє життя і сферу діяльності. За свої 44 роки я побував репортером, телеведучим, рекламістом, видавцем, депутатом, медіамагнатом.

Школи, в яких ми навчалися, не готували нас до життя, яке настало останніми роками існування СРСР і тим більше після його розпаду. Ми читали про те, як усе влаштовано у нормальних країнах, але рішення приймали на свій страх і ризик, бо ніхто не знав наперед, що працює у пострадянській реальності, а що — ні.

У книзі Андрія Шлейфера та Деніела Тризмана *Without a Map* є образ, що запам'ятовується. Подорожній, який стоїть у долині, дивляється у гірське пасмо, куди він має піднятися. Кінцевий пункт маршруту — як на долоні, але між подорожнім і вершиною — густі ліси, бурхливі річки, прірви й льодовики. У такому становищі перебували, на думку авторів, реформатори, що стояли біля витоків ринкових перетворень у країнах колишнього соціалістичного табору. Але така ж доля й більшості активних людей мого покоління. Ми знали, куди хочемо потрапити, та в нас не було мапи.

Я народився у Харкові 23 жовтня 1971 року в родині службовців.

Перша столиця Української РСР (до 1934 року), у часи мого дитинства Харків був містом набагато більш радянським, ніж українським. Специфіка виробництва — найбільші міські підприємства та НДІ були частиною загальносоюзного військово-промислового комплексу — замикала партійну й господарську еліту не на Київ, а на Москву. Пам'ять про Харків як столицю розстріляного у 1930-х українського відродження була ретельно стерта радянською карально-ідеологічною машиною і почала пробуджуватись тільки в роки перебудови.

Ми жили в одному з центральних районів міста, на вулиці Шекспіра. Однокімнатна квартира з шестиметровою кухнею й суміщеним санвузлом. Неподалік був міський ОВІР, тож з балкону я міг спостерігати за зграйками людей, які збиралися, щоб отримати дозвіл назавжди покинути Радянський Союз. Це називалося «виїзд на ПМЖ». Чимало з моїх однокласників виїхали — хто за радянської влади, хто після. Географія нашого класу — Ізраїль, Німеччина, Австрія, США, Канада, Австралія...

Невдоволення ситуацією, що склалася, готовність змінити долю оточували мене з самого дитинства.

Батько був членом КПРС. У 1979-му чи 1980 році йому пощастило — у складі офіційної делегації він відвідав Італію, країну з найсильнішою в Західній Європі комуністичною партією. Він побував у Римі, Венеції, Флоренції. Після цієї поїздки батько дуже змінився. Згодом він розповідав, що в Італії розчарувався в комунізмі — надто очевидним виявився розрив у рівні життя між «тут» і «там».

З поїздки батько привіз безліч фотографій. Я і тепер, буваючи в Італії, переживаю емоційний сплеск, а тоді ці знімки просто розривали свідомість. Уперше я опинився за кордоном лише 1994 року.

Батьки працювали у проектних інститутах, не пов'язаних з ВПК. На двох вони заробляли карбованців триста — триста п'ятдесят. На початку 1980-х імпорتنі джинси на чорному ринку коштували 120 карбованців, кілограм яловичини на колгоспному ринку — 4–5 карбованців. Життя від зарплати до зарплати — справжня бідність.

Мені було 12, коли батьки розлучилися.

Вчився я добре і мав, як це називалося тоді, активну громадянську позицію — був заступником секретаря комітету комсомолу з ідейно-політичної роботи, регулярно проводив політінформацію в актовому залі школи. Двічі чи тричі доповідав про розклад капіталістичного суспільства в Італії та інших країнах Заходу. Був капітаном шкільної команди КВК.

З дитинства я запоем читав газети — це, мабуть, передалося мені від батька. Коли ми приїжджали на море, я йшов до газетного кіоска й купував цілий стос видань — досі у пам'яті зберігся характерний запах друкарської фарби.

У 1986 році я взяв рекомендацію у директора школи і пішов працювати позаштатним кореспондентом в газету «Ленінська зміна», яку видавав обком комсомолу. Перша моя публікація була присвячена надзвичайній події: до фруктового саду на території школи забіг дикий кабан. Мисливці оточили місце й приспали звіра. Звідки він узявся, так і залишилось таємницею.

Наступним пунктом мого маршруту став «Вечірній Харків». Заснована 1969 року під час «шелестівської відлиги»¹, газета видавалася спочатку тільки українською (я писав замітки російською, а потім зі словником перекладав їх українською), згодом

¹ Петро Шелест — перший секретар ЦК КПУ в 1963—1972 роках. Справжньою причиною зняття з посади вважалося надто лояльне ставлення до української національної інтелігенції.

перейшла на двомовний формат, а сьогодні випускається лише російською.

Життя навколо стрімко змінювалося. Йшла горбачовська перебудова. Один з переломних її моментів став піком моєї юнацької кар'єри.

У березні 1988 року газета «Советская Россия», що відбивала погляди найтвердолобіших комуністів, опублікувала статтю викладача Ленінградського технологічного інституту Ніни Андрєєвої «Не могу поступиться принципами». Автор протестувала проти очорнення радянської дійсності, заступалася за Сталіна й комуністичну ідеологію. Статтю, яка була сприйнята як удар по Горбачову, передрукували майже 1000 видань по всьому СРСР та, як ми знаємо тепер, аж два дні обговорювали у Політбюро.

Долучилася до кампанії й головна газета Харківського обкому КПРС «Красное знамя», що опублікувала статтю харківського військового письменника, який цілковито підтримав ідеї Андрєєвої. Це мене обурило. З висоти своїх 16 років я написав різку відповідь і відправив її в редакцію «Красного знамени». Пафос мого досить розлогого тексту, приправленого цитатами з пісень західних рокерів, зводився до того, що не треба тягти молодь назад у минуле. Висловлювань я не добирав і навіть порадив ворогам перебудови, які сумували за єдино правильним «науковим вченням»: «Спитайте про ідеали (слово «комуністичні» редактор прибрав) у повій біля готелів «Харків» та «Інтурист». То були два найдорожчих харківських готелі з валютними барами.

На мій подив, статтю опублікували.

Місцеві хулігани дивились на мене з повагою:

— Про повій ти круто завернув!

В обкому була інша думка. Особливо партійних начальників цікавило, де газетярі знайшли такого автора. Статтю було підписано: «Борис Ложкін, учень 10-Б класу 99-ї середньої шко-

ли». Мені розповідали, що секретар обкому з ідеології стукав кулаком по столу й горлав на редактора: «Малоліткам слова не давати!»

Стаття була велика, заплатили мені за неї п'ятдесят з чимось карбованців. А оскільки у квітні в мене була ще низка публікацій, за декілька тижнів до закінчення школи я встановив свій особистий рекорд — заробив понад сто карбованців за місяць.

Улітку я зробив першу спробу вступити на факультет журналістики Московського університету. Творчий конкурс пройшов без проблем — на той час у мене було чи то 60, чи то 70 публікацій. На творі намагався допомогти дівчині, з якою познайомився у Москві, — і разом з нею вилетів з іспиту.

У вересні 1988-го я влаштувався у «Вечірній Харків» відповідальним випусковим. Це була моя перша менеджерська робота. Мене взяли на півставки: працювати на повну ставку неповнолітнім заборонялося.

Уявіть собі величезний цех високого друку, де стоять апарати, що нагадують великі друкарські машинки — ліноти́пи. За кожним лінотипом сидить складачка — складає рядки, що заповнюють друкарську форму. На окремому лінотипі виготовляються гартові (гарт — це спеціальний друкарський сплав) стереотипи з фотографіями. Відбиток полоси вчитують коректори та черговий редактор. Пропустив кому — набирай рядок заново. Готову полосу надсилають пневмопоштою редактору, а від нього — цензору, теж пневмопоштою. Правка цензора вноситься без обговорень.

У цьому трудомісткому процесі було задіяно 12–13 осіб, не враховуючи редакції та цензора. Завдання випускового — скоординувати всіх учасників так, щоб із 6-ї ранку до 13:00 «Вечірній Харків» було зверстано й здано. Затримка більш як на п'ять хвилин — надзвичайна подія. Більш як на п'ятнадцять — привід

для розгляду на бюро міськкому партії. Ти маєш, хоч кров з носа, встигнути все зробити вчасно, усунувши водночас усі виробничі суперечності.

Друкарня займала два перших поверхи у 14-поверховому Будинку преси. О 13:00 мій робочий день закінчувався, і я піднімався в редакцію. У «Вечірньому Харкові» я писав про кіно й театр, робив інтерв'ю з радянськими зірками — телеведучим Владом Лістєвим, актором Миколою Караченцовим та багатьма іншими. У певний момент мені довірили робити розворот «КиноОко» — все про кіно. Я писав рецензії на фільми, робив інтерв'ю з режисерами, публікував анонси — в чомусь це був прообраз «Теленедели», яку я запустив через п'ять років.

Навесні 1989-го в СРСР відбулися перші напіввільні вибори — з безліччю обмежень на користь КПРС, але й з опозиційними кандидатами, гучною передвиборною агітацією та непередбачуваним результатом. Від демократів у Харкові балотувались Євген Євтушенко та головний редактор «Огонька» (наймасовішого проперебудовного щотижневика в СРСР) Віталій Коротич. Я був у командах їхньої підтримки.

Разом із друзями я організував клуб молодих поетів «Альп» (від «альтернативна поезія»). Я писав викривальні вірші в дусі Володимира Маяковського. Наші поетичні вечори у Будинку культури «Харчовику» неодмінно відвідували два співробітники КДБ. Їх було легко відрізнити від решти: більшість приходили безплатно, і лише ці двоє завжди клали по карбованцю до залишеного перед сценою капелюха. Хлопці з «контори» були для нас бажаними гістьми.

Друга спроба вступити до МГУ (Московського державного університету) теж виявилася невдалою. Зрізався на іспиті із суспільствознавства, на якому мені була потрібна тільки п'ятірка.

Відповідаючи на запитання білета, згадав про факт, який неможливо було вчитати в офіційному підручнику.

— Юначе, звідки ви це взяли? — здивувався екзаменатор.

— Ну як же, — відповідаю йому, — у «Новом мире» буквально три місяці тому була така стаття.

«Новый мир» був одним із найвпливовіших в СРСР літературно-публіцистичних щомісячників, який брав активну участь у викритті радянських історичних міфів.

— Ви сюди іспити за «Новым миром» прийшли складати чи за підручником?

— Але ж ми переосмислюємо нашу історію...

— Зрозуміло. Тему не розкрито.

Іспити у МГУ проходилися раніше, ніж у більшості інших радянських вишів. У мене ще залишався шанс вступити у Харкові. Я непогано знав англійську і думав, що коли і вступати вдома, то до Харківського університету на факультет іноземних мов. Батько моєї знайомої, який працював начальником університетських тенісних кортів, був категоричним:

— Без шансів. Там уже все розписано, кого приймуть, тому не марнуйте часу.

В результаті я вступив на факультет іноземних мов Харківського педінституту.

Перша революція, свідком і учасником якої стало моє покоління, розгорталася на всю потужність. Влітку 1989-го «Солідарність» виграла вибори до сенату і сформувала перший за 40 з лишком років некомуністичний уряд Польщі. Комуністи поступово втрачали владу в Угорщині. Восени, коли я пішов на перший курс, у Чехословаччині відбулася «оксамитова революція», а в НДР впав режим Хонеккера. Берлінський мур розвалився, а разом з ним і весь зовнішній контур радянської імперії: країни «народної демократії» вийшли з-під контролю Москви.

У балтійських республіках міцнів рух за відновлення незалежності. 23 серпня, у річницю підписання «пакту Молотова — Ріббентропа», близько двох мільйонів жителів Естонії, Латвії, Литви вишикувались у живий 600-кілометровий ланцюг.

Хвилі антикомуністичної революції докотились і до Української РСР — однієї з найбільш консервативних республік Союзу. На початку вересня у Києві було створено Народний рух, що являв собою строкату коаліцію національно-визвольних сил і течій. У жовтні комуністична Верховна Рада проголосила українську мову державною.

Політичні зміни відбувалися на тлі економічних труднощів, що наростали. Щоб зберегти популярність, радянський уряд не скупився на соціальні витрати, нарощуючи бюджетний дефіцит. Наслідком такої політики стали водночас інфляція й нестача найелементарніших товарів.

Для мене й моїх друзів крах комунізму означав, що більше ніхто не заважатиме нам робити те, що ми вважаємо за потрібне. Ми не вірили ні в який розвинутий соціалізм, у те, що хтось — комуністична партія чи радянська влада — забезпечить нам краще життя. Головне — не заважайте.

Бізнесом я почав займатися у 1989-му. Створив разом з приятелем першу в Харкові мережу з торгівлі друкованою продукцією. Приватних газет тоді не існувало, ми продавали на наших столиках масову літературу і постери. Найбільше приносили нам пункти на головному залізничному вокзалі, де на півгодини-годину зупинялися десятки поїздів, які прямували з Москви на Крим і Кавказ. Особливо добре йшла торгівля під час літніх канікул: школярі вибігали подихати свіжим повітрям і відразу ж бачили одну з центральних колон, обклеєну нашими плакатами з ніндзя та Брюсом Лі.

Багато хто із трохи старших бізнесменів розповідають, що, йдучи у підприємництво, вони мали сумніви або навіть відчували докори сумління: радянська влада ґрунтовно попрацювала над тим, щоб бізнес і комерція вважалися чимось вартим осуду, навіть ганебним. У мене жодних сумнівів з цього приводу не було. Не було й страху. Я хотів вирватися з бідності, й інших способів добитися цього не існувало.

Я зростав у добу застою, коли у багатьох регіонах СРСР бурхливого розвитку набув підпільний приватний бізнес. «Цеховики», нелегальні підприємці навчилися робити гроші на безглузді й неефективності командного господарювання. Харків був одним із центрів цього руху. З кимось із «цеховиків» мені доводилося перетинатись у гостях у друзів чи спільних знайомих. Після того, як закони про індивідуальну трудову діяльність та кооперативи легалізували приватне підприємництво, ми з однолітками могли наслідувати їхній приклад, уже не побоюючись репресій з боку держави.

Бізнес з торгівлі пресою виявився масштабнішим, ніж я спершу припускав. Мій щомісячний прибуток вимірювався десятками тисяч карбованців. Цього вистачило, щоб започаткувати незалежне комерційне видання. Ось що писав про це у жовтні 2013 року український *Forbes*:

«Реалізована ним (мною. — Б. А.) ідея сьогодні вражає простотою — випустити програму телепередач. У місті здійснював мовлення цілодобовий канал «АТВ» («авторське телебачення»), який користувався у місцевих мешканців великою популярністю через фільми, що їх тоді можна було подивитись тільки на відеокасетах. Однак коли і що показуватиме «АТВ», глядачі не знали. Ложкін домовився з керівництвом каналу, що вони плануватимуть показ фільмів на тиждень наперед, а він публікуватиме програму у своїй газеті, яку так і назвав — «АТВ». Витрати бізнесу були мізер-

ні: собівартість — 5 копійок, комісія реалізаторів — ще 5 копійок, а роздрібна ціна — 50 копійкою»¹.

Сьогодні ідея друкувати програму передач виглядає очевидною, навіть примітивною. Але 1990 року те, що телевізійна програма має якусь цінність, не спало на думку нікому з харківських підприємців, крім друкукурника педагогічного інституту.

Це був бізнес з шаленою рентабельністю. Черга за щотижневиком тяглася через усю площу Дзержинського (нині площа Свободи) — одну з найбільших, якщо не найбільшу в Європі. Газета «АТВ» приносила нам 70 000—80 000 карбованців прибутку на тиждень.

Останніх два роки існування СРСР я був занадто зайнятий, щоб перейматися політичною ситуацією. А вона, як і стан економіки, ставала дедалі важчою. Я опинився ніби у протифазі з рештою країни: для приватного бізнесу, орієнтованого на кінцевого споживача, 1990-ті були часом величезних можливостей. Куди не глянь, нічого немає, і якщо ти виходиш на порожні ринки з потрібним людям продуктом, твої шанси на успіх є вельми високими.

Сьогодні ми розуміємо, що насправді СРСР закінчився у серпні 1991 року після невдалої спроби перевороту у Москві. Вже 24 серпня Верховна Рада прийняла Акт проголошення незалежності України, який був підтверджений на референдумі 1 грудня. Ще через тиждень лідери Росії, України та Білорусі домовились у Біловезькій пущі під Мінськом про розпуск СРСР. Решта, включно зі спуском радянського прапора над Кремлем, було питанням кількох тижнів і справою техніки.

Жалю я не відчував. Мене і Україну вихором несло у невідоме майбутнє. Невдовзі після запуску газети ми відкрили рекламне

¹ Дарья Марчак, Владимир Вербяный. Дорогая редакция. Forbes Украина № 10, октябрь 2013.

агентство. 1991 року я спробував свої сили на телебаченні — став продюсером, автором і ведучим першої в Україні телепрограми про бізнес «Ділові новини», що виходила двічі на тиждень на телеканалі «Тоніс», який здійснював мовлення на більшій частині Лівобережної України.

З постреволюційного хаосу Україна виходила дуже важко. Це тепер я розумію, що ми мали пройти кілька трансформацій одразу: створити національну державу й притаманні їй інститути — від виконавчої влади, котра несе повну відповідальність за те, що відбувається в країні, до армії, центрального банку та судової системи (усе це були прерогативи союзного центру), побудувати ринкову економіку на місці командно-адміністративної системи, утвердити демократію там, де 70 років з допомогою терору, репресій і пропаганди правила одна-єдина партія. Тоді ж розбіжність сподівань («ми завтра житимемо, як у Європі») та реальності (економічний спад розтягнувся на цілих десять років) травмувала українців на десятиріччя наперед.

Якщо з державним будівництвом та демократичними інститутами ситуація була ще більш-менш стерпна, то українська економіка на початку 1990-х не дочекалася свого Бальцеровича чи Гайдара. Куди і як пливати, не знала ні колишня комуністична номенклатура, ні колишні дисиденти. Керівники промислових гігантів, яких називали «червоними директорами», та радянські економісти, в одному анекдоті схарактеризовані як «найбільш руйнівна зброя СРСР», спершу намагалися вирішувати проблеми, як вони звикли: з допомогою наказів та друкування грошей. Зволікання на старті призвело до того, що економічна стабілізація затяглася майже на ціле десятиріччя. Країна зірвалася в гіперінфляцію (у 1993 році індекс споживчих цін становив 10256%), що не додавало ані популярності ринковим реформам, ані впевненості в тому, що в Україні є майбутнє.

У мене часу на «розкачку» не було. Я одружився, ми чекали дитину. Газета «АТВ» виявилася проектом яскравим, але тільки-но ексклюзивність програми передач була втрачена (а це сталося досить швидко), зникла й основна її цінність.

1994 року разом з моїм товаришем Андрієм Гунченком я створив «Теленеделя» — можливо, мій найуспішніший медіапроект (принаймні він виявився найдовговічнішим). Якщо у випадку з «АТВ» наголос робився на телепрограмі, то тут вона була лише гарніром. Основною стравою слугували інтерв'ю з зірками, історії їхнього життя, огляди фільмів і серіалів. Ми з самого початку задумували «Теленеделя» як мережеве видання, яке розповсюджуватиметься по всій країні у вигляді локальних випусків.

Стратегія, яку я написав, проголошувала: до 1997 року «Теленеделя» має стати найпопулярнішим виданням в Україні. Так і вийшло. 1995 року «Теленеделя» почала виходити у Києві, Запоріжжі та Дніпропетровську. 1996-го до них додалися Сімферополь, Одеса й Донецьк. За три роки ми «закрили» всі найбільш «читальницькі» регіони країни.

Дев'яності запам'яталися багатьом як доба лихоліття. Слабка, корумпована держава, розгул вуличної злочинності й рекету. Нам вдалося пройти через ці роки без втрат. Наша перевага полягала в тому, що ані влада, ані кримінальні структури не розуміли, чим ми займаємося. Ще з радянських часів видавнича діяльність не сприймалась як джерело прибутку: подумаєш, видають якусь там газетку. Багато хто досі не вірить, що на медіа можна заробляти.

У 1994 році ми з Гунченком стали депутатами Дзержинської районної ради у Харкові. У ті часи депутатська недоторканність поширювалась навіть на представницькі органи найнижчого рівня. Для силовиків, що промишляли дрібним рекетом, моя депу-

татська «корочка» була серйозним аргументом: «Ну чого ж ви одразу не попередили»...

Не становили ми особливого інтересу для кримінального світу. Харків, де почала виходити «Теленеделя», ніколи не був бандитським містом — усіма справами в ньому заправляла міліція. Зіштовхнутися з бандитами довелося, коли ми почали експансію в Київ, Дніпропетровськ, Одесу, Крим.

У ситуації фактичного розпаду держави кримінальний світ узяв на себе функції паралельної юстиції. Можливо, щоправда, слово «паралельної» тут зайве, бо ніякої іншої не було — принаймні у сфері комерційного права. Першою і часто фінальною інстанцією бандитського правосуддя була «стрілка». Сторонами такого процесу були позивач, відповідач (бізнесмен, звинувачуваний у несплаті боргу або шахрайстві) та дві озброєні до зубів команди підтримки. Нас, на щастя, ця чаша оминула.

У кожному місті ми відкривали окрему компанію, іноді з місцевими партнерами. Кожний такий підрозділ був сам по собі надто маленьким, щоб ним зацікавилися бандитські угруповання. Взяті разом наші регіональні філії складалися у серйозний бізнес, але локальним угрупованням було до нас не дотягтися.

Last but not least. Ми скрупульозно дотримувалися правил комерційної гігієни: не брали участі у приватизації, ні в кого нічого не забирали, акуратно сплачували борги.

В середині 1990-х в Україні склалися базові інститути Третьої республіки. Восени 1994-го з трирічним запізненням відбулася лібералізація цін. 1996-го Рада прийняла нову Конституцію, яка надала великі повноваження президентові, але зберегла за парламентом набагато більше влади, ніж у сусідній президентській республіці — Росії. Після запровадження національної

валюти вдалося придушити інфляцію: у 1997 році споживчі ціни зросли лише на 10%. У результаті масової приватизації частка приватного сектора в економіці зросла з 15% у 1993-му до 55% у 1997 році. Відступила на задній план загроза сепаратизму, що підігрівався у Криму російськими реваншистами.

Цими успіхами Україна багато в чому зобов'язана своєму другому президенту Леонідові Кучмі. Я познайомився з ним у 1994 році, під час його президентської кампанії. У Харкові за неї відповідав Володимир Гриньов — професор, доктор наук. У роки перебудови він став одним з лідерів демократичних сил в Україні і продовжував грати цю роль в перші роки незалежності. Влітку 1994-го він приїхав до нас у офіс — переконував, що кращого кандидата у президенти, ніж Кучма, немає і не передбачається. Аргументи, які він наводив, я вже не пригадую, пам'ятаю, що в той вечір уперше в житті спробував віскі.

Кучму називають батьком олігархічної моделі. Це і так, і не так. Він не приховував, що вважає неправильними рецепти, які пропонували Україні західні експерти. Ось що він писав у середині 2000-х:

«Капіталізму без капіталістів, без національної буржуазії, зокрема великої, не буває. Нас усі 15 років нашої незалежності штовхали на шлях створення капіталізму дрібних крамарів, малого підприємництва, капіталізму без великої національної буржуазії. Як у Польщі... Така модель є вбивчою для України. Вона є вбивчою навіть з точки зору української економіки — її основу становлять промислові гіганти. І що? Віддати їх «дядькові»? А для українців залишити тільки сферу обігу та швейні майстерні?»¹.

¹ Леонид Кучма. После Майдана. Записки президента. Киев; Москва, 2007, с. 634.

Кучма робив ставку на великий український бізнес. Проблема була в тому, що в середині 1990-х такого бізнесу просто не існувало. Звідси — приватизація «за рознарядкою»: доступ до найбільш ласих шматків промисловості був обмежений вузьким колом підприємців, яким влада могла довіряти. От вони й стануть у подальшому українськими олігархами.

Кучма був державником. Він прагнув перебувати «над сутичкою», вирішуючи суперечності між олігархами. Він вправно лавірував між вирощеними ним капітанами бізнесу й не допускав домінування навіть свого зятя Віктора Пінчука.

На відміну від Януковича, другий президент не хотів бути головним олігархом. Для Кучми великий бізнес був лише одним з інструментів, за допомогою якого він здійснював свою владу. Паралельно він вибудовував потужні державні вертикалі — залізничну монополію, міліцію, податкову службу. Ці структури були автономними й незалежними від олігархів — по суті, окремими центрами влади.

Минулої зими я побував у закарпатському селі Гута, де 2001 року Кучма влаштував собі президентську резиденцію. За наступного президента там спорудили величезну, схожу на замок будівлю для самітів та інших урочистих заходів. Кілометрів за п'ять від неї стоїть дерев'яний будиночок з однією великою кімнатою й кількома підсобними приміщеннями. Ця споруда — найкраща ілюстрація уявлень про «розкіш» президента Кучми.

Першу глибоку ревізію наших планів ми з партнерами провели у 1997 році. Нова стратегія була розписана до 2011-го. Цього року мені мало виповнитися 40 років. У багатьох своїх аспектах цей план досить точно описав майбутнє медіабізнесу, який став відомим як «Український Медіа Холдинг» (або UMN Group). У 2011 році, гадали ми, виручка компанії мала б пере-

вищити \$200 млн, а прибуток — \$50 млн. Ми виявилися непоганими прогнозистами: у найкращі роки оборот УМН досягав \$170 млн, а EBITDA¹ перевищувала \$30 млн. Якби не девальвації 1998-го та 2008 років, ми мали всі шанси перевиконати наш власний план.

Взагалі, спонтанний підхід до бізнесу — не для мене. Мені некомфортно діяти без стратегії. Вона складається з vision — куди ми хочемо прийти — та дорожньої карти, яка описує шлях до наміченої мети. Визначивши мету й маршрут, кидаєш усі сили на execution — виконання плану.

1998 року бізнес продовжив штурм законодавчої влади. До Верховної Ради пройшли Петро Порошенко, Віктор Пінчук, Костянтин Жеваго й десятки інших підприємців — великих і середньої руки. Мене було обрано до міської ради Харкова. Моїми колегами там виявилися майбутній губернатор Харківської області Михайло Добкін і майбутній харківський мер Геннадій Кернес. Багато хто з депутатів міськради 2002 року пішли далі й були обрані до Верховної Ради. Упевнений: я легко міг наслідувати їхній приклад — у мене була сильна позиція в моєму харківському окрузі. Але я вирішив сфокусуватися на бізнесі. В публічній політиці я себе не бачив, а використовувати депутатську «корочку» з комерційною метою не мав наміру. Ми не експортували сировину, не цікавилися приватизацією. Наш бізнес залежав виключно від інтересу читачів і жодної державної підтримки не потребував. Депутатська недоторканність? Ми стали однією з найбільших медіагруп у країні, тому я почувався більш захищеним, ніж звичайний бізнесмен.

Був і інший важливий момент. Усвідомлюючи масштаб свого бізнесу, ми вирішили не підтримувати жодну політичну силу,

¹ Прибуток до вирахування витрат з виплати відсотків і податків та нарахованої амортизації.

жодну фінансово-промислову групу. Я ніколи не був членом жодної партії. Адміністрацію Президента я очолюю не як політичний призначенець, а як менеджер-технократ.

У 1999 році я разом із компанією остаточно переїхав до Києва. Тут були основні рекламні гроші, тут же — теми для наших видань. До цього часу ми придбали ліцензії на великі радянські бренди: «Комсомольская правда», «Совершенно секретно», «Аргументы и факты». У столиці перебуває Національна рада, яка розподіляє ліцензії на радіомовлення, — в нас уже була радіостанція. Нарешті, з Києва набагато зручніше подорожувати світом.

Мені докоряють, що, видаючи в Україні національні версії «Комсомольской правды», «Аргументов и фактов», ми сприяли «русифікації» або навіть «ферадянзації» країни.

Насправді ми доклали максимум зусиль, щоби наповнити «Комсомолку» та «АиФ» українським змістом. Наші московські партнери спершу виходили з того, що українські матеріали займатимуть 15%, щонайбільше 20% кожного номера. Ми наполягли на своєму, тож, крім анекдотів на останній сторінці та якихось загальнолюдських матеріалів, усі статті були присвячені українській проблематиці. Два місяці ми доводили власникам ліцензії, що в «шапку» першої сторінки «Комсомолки» необхідно поставити слово «Украина».

Видаючи українські версії радянських газетних брендів, ми привчали нашу аудиторію, яка ностальгувала за СРСР, до думки, що вона живе в іншій країні. Ці видання не були «проукраїнськими» у тому розумінні, що вони не намагалися нав'язати російськомовному півдню і сходу нову ідентичність, але й «проросійськими» вони точно не були.

Сьогодні української «Комсомолки» майже не видно. Крим із Донбасом давали майже 40% її аудиторії, а враховуючи те,

що наклад газети після приходу нового власника сильно впав, її вплив на громадське життя мізерний.

Фінансова криза 1998 року стала для України останнім випробуванням перед поновленням економічного зростання. Восени 1999-го Кучма легко переобрався президентом, перемігши у другому турі лідера комуністів Петра Симоненка. З подачі правочентристських фракцій Ради президент висунув на посаду прем'єр-міністра голову Національного банку України Віктора Ющенка. Кабінет, сформований Ющенком, скоротив державні витрати, змусив олігархів сплачувати податки кешем, а не грошовими сурогатами, покінчив з неплатежами в електроенергетиці. 2000-й став першим роком економічного зростання після десятирічної перерви.

Але навіть шестивідсоткове економічне зростання не гарантувало політичної стабільності. Убивство репортера Георгія Гонгадзе, скоєне високопоставленими співробітниками міліції, і скандал навколо поставок українських комплексів радіотехнічної розвідки до Іраку (як з'ясувалося згодом, роздмуханий на порожньому місці) підірвали репутацію Кучми на Заході. Ющенко був відправлений у відставку. Україна втягувалась у довготривалу політичну кризу, пов'язану із запланованими на 2004 рік президентськими виборами. Кучма чи то думав продовжити своє правління, чи то шукав наступника. Після того як його вибір припав на губернатора Донецької області, у минулому двічі судимого Віктора Януковича, стало зрозуміло, що розв'язка буде драматичною.

Відновлення економіки й зростання протестних настроїв парадоксальним чином йшли пліч-о-пліч. Помаранчева революція 2004 року відбулася, коли темпи економічного зростання сягнули піку. Той рекорд (у 2004 році ВВП зріс на 12,1%) не перевершений досі.

Третій президент України Віктор Ющенко прийшов до влади на хвилі надзвичайно високих очікувань. На жаль, нова влада не зуміла скористатися своєю популярністю й підтримкою Заходу для проведення глибоких реформ. Більшість проблем, які стоять сьогодні перед Україною, належало починати вирішувати ще у перший рік президентства Ющенко.

Ми розуміли, що у недалекому майбутньому УМН стане в Україні тісно. Далі зростати у тих сферах, які ми обрали — друкована преса, радіо, інтернет, — можна буде тільки за рахунок надзусиль. Поряд був російський ринок розміром 143 млн людей, а якщо додати Білорусь і Казахстан, то ще більше. Ми відкрили офіс у Москві ще наприкінці 2003 року й почали видавати в Росії недорогі масові журнали. У листопаді 2005-го до них додалася «Теленеделя», причому ми почали видавати її не у Москві, а в Самарі.

Так ми стали міжнародною компанією. Нам став у пригоді досвід створення мережевого продукту в Україні. Ми швидко вибудували мережу у 21 російському місті, ще в десятку міст працювали наші франчайзі. 2008-го «Теленеделя» ввійшла до першої десятки найбільш тиражних російських видань. Починаючи з 2007-го я проводив у Москві півтора тижня на місяць, доводилось бувати і в інших великих російських містах — Санкт-Петербурзі, Новосибірську, Самарі, Уфі, Казані тощо.

Чи легко вести бізнес у Росії? Ми випускали розважальні журнали, тож жодної цікавості до нас Кремль не виявляв: заплатив податки — і спи спокійно.

Цей досвід допоміг мені краще зрозуміти російський менталітет і те, наскільки сильно він відрізняється від українського. У Москві всі питання вирішуються швидше й прямолінійніше, ніж у Києві. «Ні» у росіян — це «ні», зате якщо ви з контрагентом ударили по руках, імовірність того, що угода

буде виконана, значно вища, ніж в Україні. У нас пряма відмова сприймається мало не як образа, тому відповідь «так» з боку українського партнера може мати безліч значень.

Навесні 2008 року УМН пройшла лістинг на Франкфуртській біржі — першою з українських медіакомпаній. У результаті приватного розміщення ми залучили більше десяти інвесторів, які придбали 15% акцій холдингу, оцінивши його у \$300 млн.

Велика Рецесія сплутала нам усі карти. До загострення фінансової кризи восени 2008 року ми розвивалися за затвердженим бізнес-планом, але падіння рекламного ринку та девальвація гривні й рубля (ми друкували журнали на імпортному папері) змінили ситуацію не на нашу користь.

До того моменту, коли в Україні знову помінялася влада й президентом став Віктор Янукович, УМН була зрілою компанією, з великим портфелем брендів у друкованих ЗМІ, радіо та інтернеті — у всіх цих сегментах ми були лідерами. Крім того, ми розвивали свою роздрібну мережу, володіли двома друкарнями. У Росії ми входили до десятки найбільших медіакомпаній. 2009-го ми отримали право на видання в Україні Forbes, і в березні 2011 року він з'явився на прилавках. Усі рекламні площі у першому номері були продані місяців за вісім до його виходу у світ. Ще через рік ми домовилися з Conde Nast про ліцензію на український Vogue.

У 2010-му я дивився у майбутнє зі стриманим оптимізмом. Янукович, здавалося, виніс уроки зі своїх колишніх помилок. Відсутність природної ренти робила, на мій погляд, неможливим встановлення в Україні авторитарного режиму: для придушення конкуренції в економіці й політиці у нашої влади просто надто мало грошей. Визнаю, я недооцінив винахідливість донецької команди. Із самого початку вона ставила перед собою завдання зробити Януковича всесильним і незмінюваним.

Ситуація в політичному житті й економіці погіршувалася з місяця в місяць.

Перша серйозна розмова з акціонерами про те, що нам, можливо, варто подумати про продаж бізнесу, відбулася в мене у грудні 2012 року.

На цей час UMN Group увійшла до десятки найбільших медіакомпаній СНД. В Україні наш бізнес, за великим рахунком, досяг стелі, а для експансії в Росії треба було багато інвестувати. Заборгованість групи перед банками становила \$80 млн. Для розвитку необхідно було залучати новий капітал.

Проблем з цим не передбачалося. До нас у офіс почали навідуватися фінансисти із JPMorgan, Credit Suisse, UBS та інших серйозних інвестбанків. Ми планували розмістити акції на Варшавській біржі (для Лондонської наша компанія була недостатньо великою). Поруч зі збільшенням інвестиційних можливостей IPO допомагало розв'язати ще два завдання. По-перше, підвищити ліквідність акціонерного капіталу. По-друге, посилити захищеність компанії. Апетити ближнього кола Януковича зростали. Розміщення акцій UMN на західному майданчику, збільшення кількості іноземних інвесторів було б для нас додатковим ровом з водою, який би відлякував потенційних загарбників.

Незабаром ми переконалися, що план з IPO не спрацює. Від ентузіазму стосовно українських компаній, що панував на Варшавській біржі у другій половині 2000-х, не лишилося й сліду. В усіх на слуху були історії про українських бізнесменів, які залучали кошти у Польщі під нереалістичні або відверто брехливі обіцянки. Нормальну капіталізацію за таких умов отримати було неможливо.

Другим варіантом було залучити великого акціонера із середовища private equity¹. Третій виник під час обговорення IPO з

¹ Індустрія прямих інвестицій (англ.).

одним з російських фондів. Один з його менеджерів запитав мене: «А ви б не хотіли продати все повністю?»

Я ніколи не будував УМН на продаж. Я сповідував довгостроковий підхід до бізнесу — компанію потрібно будувати на все життя, щоб вона заробляла достатньо грошей для себе і для акціонерів. Але ситуація, що склалася наприкінці 2012-го — на початку 2013 року, підштовхувала до прийняття швидких рішень.

Розмова з менеджером російського фонду мала продовження. На початку 2013-го від імені одного зі своїх російських клієнтів він зробив нам пропозицію продати УМН на надзвичайно вигідних умовах. Потенційним покупцем, як ми гадали, виступав один із російських медійних гігантів, які працюють у зв'язці з Кремлем. Більше за все нас бентежила запропонована росіянами структура операції з продажу, яка, за їхнім задумом, мала розтягнутися на два роки. Остаточна сума залежала від економічної ситуації в Україні (ми розуміли, що країна на порозі девальвації, можливо, фінансової кризи), до того ж росіяни наполягали на тому, щоб я залишався на чолі компанії до 2016 року. Очоловати належний росіянам медіабізнес під час української президентської кампанії 2015 року — така пропозиція була не про мене.

У цей момент у списку потенційних покупців виплило ім'я 28-річного Сергія Курченка. Наскільки я розумію, він бачив себе новим Рінатом Ахметовим. До джентльменського набору українського олігарха входить футбольний клуб (у грудні 2012-го Курченко купив харківський «Металіст» — одну з найсильніших команд Прем'єр-ліги), свої депутати у парламенті (на це в нього не вистачило часу), банк (Курченко придбав великий за українськими мірками «БрокБізнесБанк», який лопнув у березні 2014-го) і, певна річ, медіа.

УМН був на той момент єдиною серйозною медіагрупою, з якою можна було говорити про купівлю. Решта великих медіакомпаній входила до олігархічних конгломератів: їхнім власникам медіа були потрібні для того ж, для чого ними прагнув обзавестися й Курченко — для посилення своїх позицій у політичній боротьбі та бюрократичному торзі.

У листопаді 2012 року український Forbes написав про Курченка як про нового газового короля, розповівши про його зв'язки з родиною генерального прокурора і про сумнівні схеми роботи на енергетичному ринку. Чи можна було мати з ним справу? У всіх олігархів є свої — реальні чи приписувані їм — скелети в шафі. Чи означає це, що з ними не можна укладати нормальні, прозорі угоди? На мій погляд — не означає. Інакше ми ніколи не позбавимося логіки холодної громадянської війни і безкінечного перерозподілу власності.

Був і ще один резон, який підштовхував мене до продажу бізнесу. Озираючись на шлях, пройдений УМН, я усвідомлював, що наполеглива реалізація стратегії, обраної ще 1997 року, привела нас не зовсім туди, куди нам варто було прагнути. Ми побудували найбільший видавничий бізнес в Україні, займали лідерські позиції у радіосегменті, володіли найпопулярнішими у країні сайтами, але — пропустили поворот, коли потрібно було концентруватися на інтернеті. Якби ми з кінця 1990-х займалися інтернетом з тією ж інтенсивністю, з якою розвивали видавничий бізнес, ми, скоріше за все, збудували б набагато більшу компанію, яка мала б у своєму портфелі не лише інтернет-медіа, а й сервіси. Компанія потребувала радикального оновлення стратегії.

Ці міркування спонукали мене подивитися на УМН очима інвестора, а не батька-засновника.

У червні 2013 року перемовини про продаж УМН були завершені¹. До 1 березня 2014 року компанія мала повністю перейти під контроль нового господаря. Курченкові не терпілося ввійти у право власності, тому операцію було завершено на чотири місяці раніше наміченого — на початку листопада 2013-го.

Через два з половиною тижні почався Майдан.

¹ З покупцем ми підписали договір про конфіденційність, тому називати суму угоди я не маю права.

Розділ 3

РЕВОЛЮЦІЯ ЦІННОСТЕЙ

У червні 2015 року на другому поверсі президентської адміністрації, частину якого я перетворив на арт-центр, відкрилася виставка. 16 великих, у два людських зрости, портретів. Обличчя солдатів та офіцерів, які відзначилися в першій за 70 років великій війні на землі України. У відвідувачів вдивляються комбати і рядові, розвідник і танкіст, льотчики, гранатометник...

Полковник Петро Якимець. 43 роки. Влітку 2014 року планував операцію зі звільнення Донецької та Луганської областей. Під час операції площа окупованої території скоротилася у два з лишком рази.

Командир групи снайперів, майор з позивним «М'яч». 28 років. Влітку 2014 року зупинив просування ворожої автоколо-ни під Парасковіївкою.

Підполковник Василь Зубанич. 32 роки. На Донбасі з травня 2014-го. У серпні прорвався в Луганський аеропорт, щоб прикрити вихід наших частин з оточення. Був поранений, але продовжував керувати боєм.

Я пропонував зробити портрети чорно-білими. Але автор знімків наполіг на своєму і, визнаю, мав рацію: у кольорових фото нема і натяку на стилізацію, чужу такому заняттю, як війна. Вийшли факти життя, а не мистецтва.

Коли я пишу ці рядки, всі герої виставки в строю і надалі ризикують собою. У наших міністерствах зазвичай бачиш зовсім інші галереї — довгі ряди портретів екс-міністрів. На їхньому тлі не так вже й важко виділитися в кращий бік. Серед міністрів Третьої республіки були і професіонали, і безсрібники, але якщо шукати уособлення тих бід, які призвели республіку до краху, то кращого, ніж міністерські галереї, мабуть, і не знайти.

Український політичний клас несе всю повноту відповідальності за кризу 2013—2015 років. Нашим політикам і чиновникам тільки належить піднятися на рівень солдатів і офіцерів, які в момент найвищої небезпеки захистили країну.

У цьому є елемент дива. Більш ніж 20 років українці жили з відчуттям кінця історії. Після розпаду СРСР здавалося, що воєн більше не буде — просто тому, що воювати ні з ким. Україну оточують союзники і на Заході, і на Сході — так думали майже всі. Армія сприймалась як атавізм. За даними World Values Survey, в 1996—2014 роках довіра українського суспільства до Збройних сил знизилася з 68 до 59% (сума відповідей «повністю довіряю» і «значною мірою довіряю»). Для порівняння: рівень довіри до своїх збройних сил у Росії досягав у 2014-му 67%, у США — 83%.

Хоч як це парадоксально, але навесні 2014 року армія виявилася однією з небагатьох державних структур, здатною хоч якось виконувати завдання, покладені на неї суспільством. Так, довіра до Збройних сил знижувалася, але все одно вона залишалася вищою, ніж до інших інститутів: наприклад, міліції, за даними останньої хвили досліджень WVS, довіряв 31% українців, судам — 25%.

Як виглядала українська армія після Майдану? Були окремі військові частини, була певна кількість зброї та техніки, але Збройних сил як ефективно керованої і діючої організації просто не існувало. Безпорадність перед лицем російської агресії в Криму продемонструвала це з усією безжальністю.

У сучасній війні комп'ютер, планшет у руках — це зброя. До 2014 року в українських частинах нічого подібного не було — або ж практично не було. Нам дісталася армія, яка застрягла у 1980-х. Міноборони та Генштаб були абсолютно не готові до війни нового типу.

Зате були люди — командири і рядові, професійні військові та мобілізовані. Їх було небагато — навесні 2014 року Генштаб оцінював чисельність боєздатних частин у декілька тисяч осіб — але навколо них почала відбуватися кристалізація. Через півтора року після початку війни вже нікому не спаде на думку сказати, що в Україні немає армії¹.

Захист суверенітету та територіальної цілісності України — головне завдання Президента, який є Верховним головнокомандувачем Збройних сил України (ЗСУ). Петро Порошенко з цим завданням впорався. Справа не лише в тому, що нам вдалося звільнити значну частину території, де навесні-влітку 2014 року не діяли українські закони. У найкоротші строки Україні вдалося відновити ключовий інститут держави — армію.

До війська надходить нова форма й озброєння (ці процеси пришвидшилися після призначення у жовтні 2014 року міністром оборони Степана Полторака), бійці освоюють сучасні технології ведення війни. Згадати, наприклад, радіоло-

¹ У ренкінгу 2016 World Military Strength, який складено ресурсом Global Firepower, Україна з точки зору оборонного потенціалу посідає шосте місце у Європі. Див.: www.globalfirepower.com/countries-listing-europe.asp.

каційні станції контрбатареїної боротьби. Вони визначають, звідки прилетів снаряд, і дають змогу завдати точного удару у відповідь. Їхня поява в українській армії дозволила нівелювати величезну технічну перевагу супротивника. Влітку 2014 року, коли операція зі звільнення Донбасу була в самому розпалі, наша армія почала активно використовувати безпілотики.

Якою ж є кристалічна решітка української армії, що переживає відродження?

Основний тягар боїв у перші місяці війни прийняли на себе високомобільні десантні війська. Найбільш славетна серед українських десантних з'єднань — 95-та окрема аеромобільна бригада, яка у мирний час базувалася в самому центрі України — у Житомирі. Влітку 2014 року її бійці брали участь у визволенні Слов'янська та Краматорська, здійснили безпрецедентний 470-кілометровий рейд тилами супротивника. Думаю, 95-та витримала б порівняння з будь-яким аналогічним з'єднанням в Європі.

Коли починалася операція на сході, 95-ю командував полковник Михайло Забродський. Потомствений військовий, уродженець Дніпропетровська. Дві вищі армійські освіти — російська (Військова інженерно-космічна академія імені Можайського) та американська (Командно-штабний коледж армії США). Спокійний, небагатослівний. Типаж головного героя «Гладіатора». Чудова пам'ять, вільно розмовляє англійською.

Кар'єра 42-річного Забродського свідчить про те, що за всіх своїх недоліків Третя республіка не була безглуздою інтерлюдією. Стратегічне маневрування між Сходом та Заходом, з креном все ж таки у бік Заходу, принесло свої плоди у вигляді тисяч солдатів та офіцерів, які здобули досвід спільних навчань з НАТО і бойових дій в Іраку.

54-річний начальник Генерального штабу Віктор Муженко більше року очолював штаб українського миротворчого

контингенту в Іраку. Розпочате навесні 2015-го навчання бійців Національної гвардії на Яворівському полігоні американськими і канадськими інструкторами — продовження традиції, закладеної в другій половині 2000-х. У спадок від Третьої республіки ми отримали підготовлених льотчиків і артилеристів.

Війна спонукала суспільство подивитися на армію зовсім іншими очима. На хвилі патріотичного піднесення до війська почали повертатися професіонали. Військові побачили, що вони потрібні, що суспільство нарешті ставиться до них з повагою.

У результаті ми отримали армію, яка має найцінніший для військових досвід — реальних перемог і реальних бойових втрат. Коли події на Донбасі лише починалися, військові та Національна гвардія не були готові стріляти у ворога. Тим більше чинити запеклий опір набагато краще екіпірований російській армії, яка використовує сучасні технології та новітні прийоми ведення війни. Сьогодні наші бійці готові вбивати і вмирати за свою країну.

Ось як описував цю трансформацію командир 79-ї окремої аеромобільної бригади полковник Олексій Шандар. 11 липня 2014 року його бійці потрапили під ракетний обстріл в районі Зеленопілля на кордоні з Росією. «Шість «КамАЗів» поранених і пів-«КамАЗа» рук-ніг», — згадував полковник у одному з телеінтерв'ю. Його бригада вистояла місяць в Ізваринському котлі, коли з одного боку тиснули бойовики, а з другого — регулярна російська армія. «Я завжди вважав, що російський солдат, російський офіцер — це мій брат, — розповідав Шандар. — Спочатку, знаєте, така порожнеча. А потім люди атрофуються і все стає більш просто та прозаїчно».

Всьому світові відома героїчна оборона Донецького аеропорту. Але мало хто чув про битву за Луганський аеропорт, яку кілька місяців вела 80-та окрема аеромобільна бригада. На відміну

від «кіборгів», які відстоювали Донецький аеропорт, «вісімдесятка» билася у повному оточенні. Аеропорт розносили «Градами» і «Смерчами», штурмували на новеньких танках Т-90 (вони стоять на озброєнні армії Росії, в українських частинах їх немає), на приступ йшли російські десантники з елітних дивізій¹. Коли наші військові пішли з Луганського аеропорту, росіяни два дні не на-смілювалися туди зайти. Вони продовжували обстрілювати руїни, побоюючись пастки.

Війна — це робота з найзрозумілішим на світі КРІ. Перемога чи поразка, життя або смерть, боягузтво або мужність. Багато говорять про те, що старі, довоєнні, генерали повинні дати дорогу новим кадрам, які проявили себе у справжніх боях. Вимога цілком справедлива. Саме це сьогодні й відбувається.

Тільки одну з п'яти аеромобільних і повітряно-десантних бригад, 79-ту, влітку 2015 року очолює той самий командир, що й до війни, — поранений в серпневих боях полковник Шандар. Нового командира отримала 95-та бригада, після того як навесні 2015-го Забродський очолив усі повітряно-десантні сили країни. Атаку сепаратистів на Мар'їнку на початку червня 2015 року він відбивав уже в новій якості. У боях за Луганський аеропорт пройшов перевірку боєм новий командир 80-ї бригади полковник Андрій Ковальчук. У липні 2015-го 25-ту повітряно-десантну бригаду очолив полковник Олег Зенченко. 81-ю окремою аеромобільною бригадою, яка була створена восени 2014 року, командує колишній комбат з 95-ї.

Соціальні ліфти не можуть рухатися зі швидкістю думки. Ефективний командир батальйону далеко не завжди може стати успішним командиром бригади, принаймні відразу, без додатко-

¹ «Під Луганськом загинула рота псковських десантників — Муженко», liga.net, 21.08.2015, http://news.liga.net/ua/news/politics/6474852-p_d_luganskom_zaginula_rota_pskovskikh_desantnik_v_muzhenko.htm.

вого навчання. Зрештою, у кожної людини є своя стеля. Немає сенсу вимагати від людей чогось надприродного.

Це, до речі, стосується і міліції, і спецслужб, і чиновницького апарату.

Де кадровий резерв для Збройних сил?

По-перше, це сама армія. Всіх здібних, мотивованих солдатів та офіцерів потрібно навчити, озброїти, забезпечити всім необхідним — і просувати службовою драбиною.

По-друге, це молоді, ініціативні представники громадянського суспільства — волонтери. Не всі з них здатні до системної роботи, але самородки в цьому середовищі, безсумнівно, є.

По-третє, це бійці добровольчих батальйонів, що відіграли виключно важливу роль в перші місяці війни. Час воєнізованих формувань, які не підкоряються єдиному командуванню, минув. Вони або увійдуть до складу армії чи Національної гвардії — або будуть розформовані. Добровольчий підрозділ, який виконує тільки ті накази командування, які йому подобаються, — це не актив, а тягар. Особливо якщо він поєднує своєрідно сприйнятий захист Батьківщини з мародерством, участю в комерційних конфліктах чи «кришуванні».

По-четверте, ми повинні активніше залучати іноземних консультантів — неважливо, з міжнародних компаній чи з найкращих армій світу. Вищий командний склад обов'язково слід «прогнати» через найсерйозніші військові академії — насамперед Вест Пойнт.

Я б усерйоз розглянув ідею створення іноземного легіону. На боці України б'ються сотні добровольців із сусідніх країн — грузинів, білорусів, навіть росіян. Цю практику залишилося інституціоналізувати.

Військове будівництво — довгостроковий проект, і тут Україні потрібні будуть і політична воля, і максимальне засвоєння найкращих іноземних практик. Нам потрібна професійна армія

з великим мобілізаційним потенціалом. Найбільш близькою для України вважаю ізраїльську модель.

Ізраїль, який іноді називають «нацією в уніформі», витрачає на оборону 7% ВВП. За чисельності населення 8,3 млн людей він тримає наготові тільки в сухопутних частинах 177-тисячну армію і може в разі потреби мобілізувати 445 000 резервістів. Україна витратила у 2015 році на Збройні сили і правоохоронні органи більше 5% ВВП. Чисельність ЗСУ — 250 000, резервістів — 700 000. Зрозуміло, що в професійному відношенні нашим Збройним силам ще є чого повчитися у тих-таки ізраїльтян. Отже, треба вчитися. Серед іншого в ізраїльській армії мені імponує те, що резервісти проводять військові збори в складі того ж підрозділу, в якому вони проходили строкову службу (в Ізраїлі вона триває 36 місяців для чоловіків і 24 — для жінок). Вони не втрачають зв'язок один з одним і у мирному житті — вітають один одного зі святами, разом відзначають дні народження. Чому це важливо? Опинившись на полі бою, бійці знають, що поруч з ними не випадкова людина, яку вони вперше побачили місяць тому, а друг, з яким їх пов'язують іноді десятиліття спільного життя. Таким чином Ізраїль створює дуже злагоджені підрозділи з найміцнішими зв'язками між бійцями.

Війна на сході надала імпульс не тільки військовому будівництву. Вона спричинила виникнення загальнонародного руху на захист країни. У перші місяці протистояння мирні громадяни взяли на себе забезпечення Збройних сил продовольством, екіпіруванням, транспортом. Активісти і волонтери, завдяки яким вистояв і переміг Майдан, практично без паузи перевели свою діяльність на військові рейки.

У мирному житті ми з видавцем і власником друкарні Олегом Свіркком були конкурентами. Протягом 15 років Олег бореться зі

складною формою раку крові. У минулому спортсмен, людина, сильна духом, — на таких, як він, тримався Майдан. Разом з братом і партнерами по бізнесу Свірко постачав у табір революції продукти, ночами чергував. Коли після анексії Криму Міноборони почало створювати територіальні батальйони, щоб дати відсіч ворогу, Свірко допоміг дістати бронежилети для одного зі щойно сформованих батальйонів.

Далі — більше. Команда Свірка почала поставляти на схід броньовані автомобілі та екіпірування, продовольство й оптику. Цю роботу фінансували приватні компанії, прості громадяни та сам Свірко. За рік його група зібрала на потреби армії \$3,5 млн. До середини літа 2014 року таких волонтерських груп, що займаються забезпеченням фронту, налічувалося кілька десятків.

Майдан і війна — незважаючи на втрати — привели до глибоких позитивних зрушень у свідомості українців. «Феномен волонтерства зробив українців щасливішими... тому, що вперше в історії приніс в український концепт щастя задоволення від допомоги іншим... — каже заступник директора Інституту соціології Національної академії наук Євген Головаха. — Згідно з опитуваннями, більше 50% населення в тій чи іншій формі брали участь у допомозі воїнам АТО, переселенцям, жителям Донбасу і так далі. І вони тепер почуваються повноцінними суб'єктами соціальної діяльності»¹.

У липні 2014-го я вперше у житті потрапив на нараду в Генштабі. Слухаючи деяких промовців, я, зізнаюся, був здивований, як ми взагалі досі тримаємося. Це були люди вчорашнього, якщо не позавчорашнього дня. Ситуація в Міноборони, яке відповідало за забезпечення армії, була не кращою. У цій затхлій атмосфері

¹ Головаха: Война впервые научила украинцев помогать друг другу, 14.08.2015, http://news.liga.net/interview/politics/6382849-golovakha_voyna_pervyye_nauchila_ukraintsev_pomogat_drug_drugu.htm.

енергійні, моторні та діловиті команди волонтерів були ковтком свіжого повітря.

7 серпня 2014-го Президент провів першу зустріч з волонтерами. Один з лідерів волонтерського руху Давид Арахамія пізніше писав, що Президент першим з політиків визнав очевидне: волонтери відіграють найважливішу роль у війні на сході. Активісти вийшли з президентської адміністрації окриленими. Президент теж залишився задоволеним, у відносинах з волонтерами у нього відразу виникла якась «хімія».

Незабаром в Міноборони висадився волонтерський десант. Кілька десятків активістів були залучені до розшивки вузьких місць у постачанні армії. Незважаючи на скепсис та опір старих кадрів, нові люди не дозволили ні загнати себе в бюрократичні пастки, ні затягнути у корупційні схеми.

Впорскування свіжої крові підтвердило те, що ми й підозрювали. Старе Міністерство оборони було націлене не на виконання завдань, а на освоєння бюджету. Ефективність роботи була вкрай низькою. В одному з інтерв'ю Свірко наводить характерний приклад: «Один з відділів речового забезпечення в 2010 році у складі 7 осіб працював із обсягами закупівель близько 70 млн гривень»¹. Після втручання волонтерів у відділі залишилося троє співробітників, а обсяг здійснюваних ними закупівель зріс до 2,5 млрд гривень.

У квітні 2015-го Свірко очолив тендерний комітет Міноборони. Його мета — забезпечити максимально ефективне використання бюджетних коштів. В умовах різкого збільшення оборонних витрат це дуже серйозне управлінське завдання. Досвід Ізраїлю показує, що контролювати витрати військових

¹ Олег Свірко: Реформы в Минобороны идут, несмотря на противодействие — с 30 июня начала работу система электронных торгов. 07.07.2015. <http://glavcom.ua/articles/30648.html>.

ажко навіть в умовах консолідованої демократії і активного громадянського суспільства. Що вже казати про Україну, де антикорупційні процедури та інститути доводиться будувати нуля.

Свірко порівнює свою роботу з ремонтом літака у повітрі. Нього і його нових колег це, схоже, виходить. За перші два місяці роботи вони заощадили майже 240 млн гривень, або 20% від бюджету, виділеного на закупівлі за відповідними статтями. Наприкінці червня Міноборони запустило систему електронних зоргов, яка дасть змогу зробити процес забезпечення армії ще більш конкурентним і прозорим.

Глибинна соціальна трансформація відбувається відразу на декількох рівнях. Участь добровольців у бойових діях та відовленні армії — лише один із її зовнішніх вимірів. А що відбувається в серцях людей, з їхніми цінностями?

Влітку 2015-го патріарх української економічної думки, радник Президента Олександр Пасхавер порушив важливу тему. Чому реформи в Україні досі йшли поволі або взагалі не йшли? Пасхавер робить акцент на кризі цінностей. Суспільство, за великим рахунком, не дуже й вимагає реформ, наголошує економіст. Воно вимагає, щоб його забезпечували всім необхідним. Як політики організують це «забезпечення» — вже їхня справа. Революція гідності — це, мабуть, найбільш потужний сигнал про не помічену нами трансформацію свідомості, про зрушення в бік цінностей самовираження, а не безпеки та патерналізму. Питання в тому, чи накопичилася вже критична маса українців, які здатні відстояти свій вибір. Якщо ні, то реформи — навіть найбільш правильні та радикальні — буде важко реалізувати, тут цілком згоден з Пасхавером.

Інша річ, що сприймати цінності як щось дане раз і назавжди, арто тільки в одному випадку — якщо ти налаштований нічого

не змінювати. Коли вводяться і закріплюються нові правила гри, за ними підтягуються й практики, з яких виростають нові традиції та нові цінності. Питання в тому, наскільки сильним є першопочатковий імпульс — чи вистачить у суспільства сил на впровадження нових правил та їх дотримання.

«Мені хочеться вірити, що нинішній Майдан — це ембріон, з якого розвинеться нова Україна, — писав у Фейсбукі 13 грудня 2013 року мій добрий знайомий, київський ресторатор Сергій Гусовський. — Не за місяць і не за рік. Але розвинеться... Майдан — це абсолютно повноцінний живий організм, який віддає значно більше, ніж отримує. Це місто, яке наповнює своїх громадян не тільки енергією і силою, воно наповнює особливою вірою. Вірою в перемогу справедливості та честі. Саме ця віра і повинна стати ідеологічним фундаментом нового державного укладу».

Навесні 2014-го Гусовський був обраний депутатом Київської міської ради. Трохи більше ніж через рік «Самопоміч» висунула його кандидатуру в мери Києва. Балотуючись до столичної міськради, Сергій навряд чи міг помислити про те, що буде займатися політикою full-time. Але, як і багатьох учасників революції, його штовхає вперед енергія вже здійсненого. У революції, як у шахах: «Взявся — ходи».

Майдан поклав початок перезавантаженню політичної системи. Дослідники, які вивчають динаміку демократизації, неодноразово вказували на те, що зміна режиму повинна супроводжуватися переобранням парламенту. На виборах восени 2014 року проєвропейські сили отримали конституційну більшість у Раді. Склад парламенту оновився на дві третини¹, при цьому єди-

¹ Тимофій Милованов: Ідеологічна карта Верховної Ради, законодавча ефективність роботи комітетів, депутатів та міністерств. 21.09.2015. <http://voxukraine.org/2015/09/21/tymofiy-mylovanov-ideologichna-karta/>

ною партією, що зберегла у ньому свою присутність, виявилася серйозно переформатована «Батьківщина».

Через рік після початку роботи нового парламенту помітно, що українській політичній системі потрібно пройти ще великий шлях. Як правило, наші партії залишаються, за великим рахунком, лідерськими проектами без виразної ідеології, із серйозним багажем зобов'язань перед своїми спонсорами. Закон про державне фінансування партій, ухвалений восени 2015 року, здатен послабити вплив олігархічних грошей на політичну систему. Але змусити партії керуватися у своїх словах і ділах не бажанням догодити одразу всім виборцям, а внутрішньо несуперечливими принципами, з наскоку не вдасться. Тут доведеться запастися терпінням — новим політикам належить ще багато чого навчитися, перш ніж досягти зрілості.

Одна з найбільш здорових сил у Раді — міжфракційна група «Єврооптимісти», яка об'єднала три десятки нових депутатів, які прийшли в політику після Майдану. До її складу увійшли Мустафа Найєм, чий пост у Фейсбукі із закликом виходити на Майдан Незалежності поклав у листопаді 2013-го початок революції, енергійний адвокат євроатлантичної інтеграції Іванка Климпуш-Цинцадзе, лідер виборчого списку «Самопоміч», активістка Реанімаційного пакету реформ Ганна Гопко. Чи стануть «Єврооптимісти» ядром нової політичної сили, вільної від тягара минулого? Для цього їм доведеться серйозно розширити свій кругозір, зайнятися економічним порядком, продемонструвати здатність не тільки порушувати гострі питання, а й брати на себе відповідальність за їх вирішення.

Майдан зарядив українське суспільство новою енергією та виявив новий порядок денний.

Якщо опитати учасників революції, заради чого вони вийшли на Майдан і три місяці тримали оборону, відповіді будуть дуже

різними. Але суть буде більш-менш однакова — запит на європейські правила гри, на те, щоб в Україні з'явилася влада, здатна впровадити їх у життя.

Нові правила повинні забезпечити свободу самореалізації активній меншості — підприємцям, менеджерам, громадським активістам, людям творчих професій. Створити умови, за яких ніхто не зможе відібрати плоди твоїх зусиль, заборонити тобі висловити свою думку — чи за допомогою масових акцій, чи колонки в газеті або через представництва у владі. Цей той випадок, коли, гарантуючи права меншої частини населення (скористатися свободою творчості, як ми розуміємо, готові далеко не всі), політична система діє в інтересах переважної більшості. Якщо у активної меншості будуть розв'язані руки, то будуть і нові робочі місця, і зростання добробуту всіх інших членів суспільства.

У новій реальності в особистості має бути більше прав, ніж у держави. У цьому корінний розрив з радянським минулим. Європейське мислення «танцює» від індивідуума. Спочатку людина, а потім вже все решта.

Ще один важливий момент, в якому проявляється філософія Майдану, — відмова від сакралізації влади. Попередній режим намагався відучити суспільство ставити зайві запитання, закрити рот тим, хто публічно виступав проти корупції, фаворитизму в бізнесі та інших сферах життя. «З якого дива ми платимо податки, а ви їх кладете собі в кишеню? — обурився Майдан. — Чому ви можете займатися бізнесом, а ми не можемо? Чому ви можете бути в політиці, а ми — ні? Ми не хочемо, аби ви летіли на червоне світло з мигалками. Вам взагалі не потрібні мигалки і перекриття вулиць».

Дискусія про те, якою має бути українська влада, не завершена. Деколи чую від політологів та політконсультантів пораду: «Потрібно відновлювати сакральність влади». Від-

повідая, що цю зупинку ми вже проїхали. Нам потрібно відновлювати функціонуючу державу, а не наслідувати давно застарілі концепції.

Другий президент Кучма якось сказав: «Україну ми створили, залишилося створити українців»¹.

Революція гідності виконала цю програму.

Вперше я побачив Київ у 1995-му. Місто тоді не справило на мене особливого враження. Можливо, мені було просто ніколи його оцінити: з 1988 року я жив у режимі 14-годинного робочого дня. Київ розкривався переді мною поступово.

Якби до листопада 2013 року мене б запитали «Хто ти?», то я, швидше за все, відповів би: «Менеджер». У березні 2014-го літак, на якому я повертався з відрядження, заходив на посадку в Борисполі. На мене накотило все переосмислене і відчуте минулої зими, щось всередині мене неначе клацнуло. Я відчув себе українцем.

Суджу по собі: українська ідентичність — це не щось дане раз і назавжди. Це процес, який відбувався два останніх десятиліття спочатку не дуже помітно і раптом різко прискорився.

Заслуга Майдану в тому, що він прискорив кристалізацію моральної більшості.

Відомий своїми русофільськими поглядами професор Кентського університету Річард Саква наполягає на тому, що в Україні зіштовхуються два погляди на національну державність — моністичний і плюралістичний. «Моністи» (російська пропаганда назвала б їх «бандерівцями» або просто «українськими націоналістами»), на думку Сакви², наголошують на

¹ Парафраз висловлювання одного з об'єднувачів Італії (чи Камілло Кавура, чи Массімо д'Адзельйо): «Італію ми створили, залишилося створити італійця».

² Richard Sakwa. *Frontline Ukraine. Crisis in the Borderlands*. London, 2015.

вузькій, етнічній дефініції українства; «плюралісти» готові прийняти Україну такою, якою вона є, — спрямованою в майбутнє, а не в минуле, з етнічною та конфесійною різноманітністю, з міцно захищеними правами меншин. Можливо, ще років п'ять тому до такого поділу можна було ставитися всерйоз. Але сьогодні факти не підтверджують концепцію професора. Україна, на мій погляд, просто її переросла.

«Помаранчева революція говорила двома мовами, російською та українською, але знадобилося ще дев'ять років, щоб з'явилася нова нація, українська політична нація, в якій використання російської більше не свідчить про промосковські настрої, — пише редактор київського інтелектуального щомісячника «Критика» Оксана Форостина. — Найважливішим процесом, який забезпечив цей зсув, стало встановлення взаємної довіри між Західною Україною та Києвом, яке почалося до 2004 року, але продовжилося після революції»¹.

Перефразовуючи Форостину, скажу: Революція гідності засвідчила народження нової політичної нації, для якої етнічна і мовна ідентичність стали другорядними чинниками, а на перший план вийшли цінності та принципи європейського вибору.

А як же ультраправі? Смолоскипні ходи в центрі Києва і квазінацистська символіка деяких воєнізованих груп дають яскраву «картинку» телевізійникам, ксенофобські висловлювання розлітаються в мережі як гарячі пиріжки, але це винятки, які вдають із себе правила.

Роль ультраправих і в революції, і в бойових діях на сході серйозно перебільшена — в першу чергу все тією ж російсь-

¹ Oxana Forostyna, Poaching, simmering, and boiling: The declining relevance of identity discourse in Ukraine, in Andrew Wilson (ed). What does Ukraine think? ECFR 2015, p. 26.

кою пропагандою, яка з грудня 2013 року зображувала Майдан як збіговисько фашистів. Насправді ультраправі просто приєдналися до революції, незважаючи на те, що їхні цілі та ідеологія були дуже далекими, а часто і не сумісними з цінностями переважної більшості громадян, які вийшли на Майдан.

Про впливовість «моністів» найкраще свідчать результати виборів до Ради в жовтні 2014 року. «Свобода» і «Правий сектор», що асоціюються з радикальними націоналістами, не подолали п'ятивідсоткового бар'єру, набравши в сумі 6,5% голосів. Більш ніж скромний результат на тлі успіхів ультраправих партій в Європі. У травні 2014-го праворадикальний Національний фронт посів у Франції перше місце на виборах до Європейського парламенту з 25% голосів, праві популісти з «Партії незалежності Сполученого Королівства» набрали у Великобританії 27,5% (теж перше місце). На минулорічних парламентських виборах в Угорщині за радикальних націоналістів з «Йоббік» проголосували 20% виборців.

Ще абсурднішими є звинувачення в етнічному націоналізмі нинішніх керівників української держави. Президент, прем'єр, голова парламенту — правоцентристи, далекі від будь-яких етнонаціоналістичних завихрень. Колишній мер Вінниці, спікер Гройсман — яскравий приклад зваженої і розважливої української ментальності, відкритої на всі чотири боки (єврейське походження цьому не перешкода). Він, цілком очевидно, спроможний «чути південний схід» (і центр, і північ, і захід), точно так само, як уродженець Бессарабії Порошенко або виходець з багатонаціональних Чернівців Яценюк.

Популярність ультраправих — симптом політичного і соціального неблагополуччя. Не менше, але й не більше. Найкращого у своїй історії результату на виборах в Раду «Свобода»

домоглася в 2012 році¹. Коли в суспільстві нарастають протестні настрої, безкомпромісність радикалів, їхня готовність пропонувати примітивні відповіді на складні питання стають затребуваними.

Демократичним шляхом ця частина політичного спектру до влади в Україні прийти не може. Інша річ, що безвідповідальне просування власного порядку денного здатне вивести українське політичне життя з рівноваги, створити додаткові труднощі на шляху України до Європи. Найкраще свідчення тому — трагічні події перед Верховною Радою 31 серпня 2015 року, коли акція правих радикалів закінчилася вибухом гранати і загибеллю чотирьох молодих бійців Національної гвардії. Що ж, один з обов'язків демократії — вміти співіснувати з «гучними меншинами», доти, звісно, доки вони не ставлять під сумнів конституційний порядок та права інших громадян.

¹ За «Свободу» проголосувало тоді 10,44% виборців, які взяли участь у виборах, — на 9,7 процентних пункти більше, ніж на попередніх виборах у 2007 році. Прикметно, що подібного результату досягли екстремісти і на протилежному фланзі: у 2012 комуністи покращили свій результат на 7,8 процентних пункти, отримавши 13,18% голосів.

Розділ 4

ПАН ПРЕЗИДЕНТ

Нещодавно мені у Фейсбуці потрапила на очі картинка, складена з двох фотографій Петра Порошенка.

Президент влітку 2014 року, невдовзі після інавгурації.

І він влітку 2015-го — після Іловайська, двох Мінськів, втрати Дебальцевого...

На другій фотографії Президент (у вересні 2015 року йому виповнилося 50) виглядає років на п'ять старшим.

Коли працюєш з людиною пліч-о-пліч щодня, ця еволюція не така помітна.

Пам'ятаю, як вранці 10 лютого 2015 року Президентові доповіли, що росіяни обстріляли з реактивних установок наш штаб у Краматорську. Один із залпів накрив житловий квартал. 7 загиблих, переважно мирних жителів, майже 50 поранених, гітьєро з них — діти.

Президент не зволікаючи вилетів на місце подій. З ним був французький філософ і письменник Бернар-Анрі Леві. Картина після обстрілу: тіла на вулицях, накриті простирадлами, лежали так, як їх застала смерть, мати, що закрила дитину від осколків

своїм тілом, хвіст ракети, яка пробила асфальт, поранені у темно освітлених приміщеннях госпіталю.

На зустріч «нормандської четвірки» в Мінську Петро Порошенко вирушив після безсонної ночі, з почорнілим обличчям. Там на нього чекали 19 годин безперервних — і вкрай важких — переговорів. Результатом других Мінських домовленостей стало заморожування бойових дій на сході. З Мінська Президент відбув на зустріч з лідерами Євросоюзу в Брюссель, де переконав їх у необхідності посилення санкцій проти Росії. Сумніваюся, що ті, хто дорікає Президентові за поступки Москві і сепаратистам, впоралися б із цим тягарем краще.

* * *

Петро Порошенко взяв найактивнішу участь у Революції гідності. Його перемога в першому ж турі виборів свідчить про те, що виборці побачили в ньому лідера, здатного об'єднати країну. Думаю, люди оцінили той факт, що Порошенко — один з найбільш підготовлених українських політиків. Він добре знає українську владу з найрізніших боків, працював і у парламенті, і в уряді, і у президентській вертикалі. Він був головою ключового, бюджетного, комітету в Раді, секретарем Ради національної безпеки і оборони, керував Міністерствами закордонних справ та економічного розвитку.

Бути Президентом у країні з такою кількістю загроз, з якими у 2014–2015 роках зіткнулась Україна, і до того ж у парламентсько-президентській республіці — м'яко кажучи, непросто. Підібрати правильний стиль управління, утримувати одночасно десятки дуже проблемних напрямків, внутрішніх і зовнішніх, — вкрай складне завдання, і Президент з ним справляється, нехай і за рахунок надзусиль.

Президентів дорікають за мікроменеджмент. Він дійсно намагається вникати у безліч деталей та проєктів. Але коли країна на зламі, коли старий апарат перестав працювати, жодна дрібниця не здається «зайвою» — тим більше якщо мова про армію чи зовнішню політику.

Ворог входить в місто,
Чинить люте зло, —
Бо у нашій кузні
Цвяха не було.

Президент еволюціонує. Змінюються його оцінки подій, уточнюються (з багатьох питань — стають більш радикальними) підходи до управління країною.

Президента часто критикують за те, що він не позбувся свого кондитерського бізнесу — корпорації «Рошен» і «П'ятого каналу».

«Рошен» було виставлено на продаж відразу після перемоги Петра Порошенка на виборах. Продати компанію, нехай і успішну, в країні, де триває війна, непросто. У 2015 році Forbes оцінив статки Петра Порошенка в \$750 млн. Двома роками раніше, за даними того ж видання, вони дорівнювали \$1,6 млрд. Добре розумію власника, який не поспішає продавати за безцінь те, що, на його думку, має істотну цінність.

Окрема історія — кондитерська фабрика «Рошен» у Липецьку. Вона насправді в повну силу не працює: російська влада регулярно знаходить приводи паралізувати її діяльність. Президент з радістю позбувся б цього «активу», який з таким задоволенням використовують його політичні опоненти. Чув навіть про божевільну ідею подарувати підприємство російській опозиції, щоб у неї з'явилося джерело фінансування. Не здивуюся, якщо фабрику буде просто закрито.

Політичні опоненти намагаються зловити Порошенка на суперечності. Зберігаючи у власності «Рошен», він закликає прискорити приватизацію. Мовляв, своїм дорожить, а державне поспішає роздати за безцінь.

Не бачу тут суперечності. Державі належать об'єкти, які і зараз можна продати за хорошу ціну. Це підтвердив аукціон, на якому в лютому 2015 року розігрувалися ліцензії на мобільний зв'язок третього покоління. Ні запеклі бойові дії на сході, ні паніка на валютному ринку не завадили трьом мобільним операторам викласти за ліцензії майже дев'ять мільярдів гривень, або 400 з гаком мільйонів доларів. Напевне ми побачимо хороший попит і на приватизаційному аукціоні по Одеському припортовому заводу (цікавість до нього виявляють транснаціональні компанії) або «Центренерго» — одній з найбільших електрогенеруючих компаній України. Там же, де держава не може отримати таку гарну ціну, приватизація у більшості випадків все одно залишається найкращим виходом — за відсутності ефективного власника сотні державних підприємств і без того доведені до банкрутства.

У випадку з приватизацією справа не тільки в грошах. Прихід приватних інвесторів стане кінцем корупційних схем, якими, як павутиною, обплутаний наш державний сектор. Що ж стосується дрібніших об'єктів, то від них і нині державі більше мороки, ніж користі. Втім, докладніше про приватизацію — в іншому місці.

Окремий пункт претензій до Президента — відмова продавати «П'ятий канал». «В одних руках сконцентровані багатство, медіа і влада, — стверджують наші противники. — Ось вона, олігархія, в чистому вигляді». Що ж, за формою слушно, по суті — знуцання.

Структура українського телевізійного ринку вкрай спотворена. Це ринок, на якому неможливо заробляти гроші. У телевізійному просторі домінують чотири медіагрупи — Віктора

Гінчука, Ріната Ахметова, Ігоря Коломойського та Дмитра Фіріша. Сукупна частка аудиторії семи найбільших українських каналів, що входять у ці групи, перевищує 55%. Частка «П'ятого каналу» — менше 1%¹.

Всі олігархічні телеканали глибоко збиткові: рекламний ринок занадто малий, щоб прогодувати таку юрбу, тому власники юридично субсидують свої канали на сотні мільйонів доларів. Жоден розсудливий інвестор не вкладатиме гроші в телевізійний ринок України, поки на ньому неможливо заробляти. Це означає, що виставлений на продаж «П'ятий канал» дістанеться, швидше за все, одній з олігархічних груп. Чи посилить це плюралізм в ефірі? Це думаю. А ось одну з олігархічних груп — точно підсилить.

* * *

У нас з Петром Порошенком давній досвід знаходження компромісів. У 2007 році UMN Group придбала у нього 50% мережі радіостанцій «Радіо 5», яка говорить у кількох десятках міст. Після ереформатування збиткової мережі в «Ретро ФМ» вона почала риносити прибуток.

У 2011 році ми зміцнили наше партнерство, придбавши на аритетних засадах компанію KP Media, яка володіла найпопулярнішим у країні суспільно-політичним тижневиком «Кореспондент» і однойменним новинним сайтом — лідером у своїй категорії. На оформлення і підписання акціонерної угоди у нас пішло лизько двох місяців. В результаті наші ділові відносини не були їтьмарені якимись проблемами. І коли вони наблизились до кінця, ми залишилися задоволені один одним.

¹ Дані експертної групи Kwendi на 18 грудня 2015 року. Мова йде про аудиторію, старшу 18 років, в містах з населенням понад 50 000 осіб. Див.: http://www.mediabusiness.com.ua/component/option.com_rating/Itemid,55/lang.ru/

У чому моя відмінність від інших партнерів Петра Порошенка? Я ніколи не був його молодшим партнером: у спільних проектах наші частки були 50 на 50, я керував, він контролював. У відносинах з ним у мене не було нещирого пієтету, я завжди називав речі своїми іменами і наполягав на рішеннях, які вважав правильними. Часто вдавалося його переконати.

Вважаю одним із найважливіших своїх обов'язків як глави Адміністрації Президента завжди висловлювати свою точку зору, якщо щось мені видається неправильним. Щоправда, це не завжди вдається фізично: не про все можна сказати телеграфно, а з часом і у мене, і в Президента біда.

Особливість мого становища в адміністрації з самого початку полягала у тому, що я не прагнув обійняти цю посаду. Від державної служби мені не потрібні ніякі матеріальні чи нематеріальні блага, тому зі мною складно розмовляти тією мовою, якою звик розмовляти багато хто з наших державних діячів.

Деякі мої попередники сповідували у відносинах зі своїми босами такий підхід — тримати Президента «в теплій ванні», не випускати його із зони комфорту. У випадку з Петром Порошенком це неможливо. Президент занурений у велику кількість інформаційних потоків і легко помітить фальш, якщо хтось спробує видавати бажане за дійсне.

Зі свого боку Петро Порошенко створює атмосферу, в якій стає можливим глибокий розгляд нових ідей. Восени 2014 року моя пропозиція формувати Кабінет Міністрів за технократичним принципом, із залученням іноземців, викликала заперечення з боку частини президентської команди. Я доводив, що призначення міністрів за партійними квотами неодмінно призведе до того, що в кабінеті опиняться багато людей вчорашнього дня (на пострадянському просторі таких називають «міцними господарниками») або політиків-пустодзвонів. Для України після Революції гідності це не найрозумніше рішення. Полеміка тривала близько

півгодини, після чого Президент висловився на підтримку моєї ідеї. Він також підтримав ідею залучити до відбору кандидатів міжнародні агентства, що спеціалізуються на підборі керівних кадрів. У підсумку ми побачили нові обличчя і в уряді, і в керівництві державних компаній.

Ми з Президентом приблизно в одному графіку. Я, як і він, сова. Працюємо по 15–16 годин на день. Робочий день виглядає так: приблизно з 10–10:30 ранку я на місці, після другої ночі роз'їжджаємося. Я намагаюся приїжджати до появи Президента і виїжджати після нього. По суботах працюємо завжди, по неділях — майже завжди. За перші півроку в мене було буквально декілька вихідних. У Президента їх практично не було.

* * *

Перші 18 місяців президентства Петра Порошенка я б розділив на п'ять етапів.

Перший — червень–початок вересня 2014 року. Після того як сепаратисти відкинули мирний план Президента, антитерористична операція на початку липня була відновлена. За півтора місяця активної фази АТО наші Збройні сили звільнили майже дві третини території, захопленої бойовиками в Донецькій та Луганській областях, і були близькі до остаточної перемоги. 24 серпня в Україну вторглися батальйонні тактичні групи російської армії, влаштувавши нашим військам котел під Іловайськом¹. Просування української армії до державного кордону було зупинено. 5 вересня у Мінську був підписаний протокол, що передбачав припинення вогню.

¹ Див. Звіт Міністерства оборони України «Аналіз бойових дій в районі Іловайська після вторгнення російських військ 24—29 серпня 2014 року». 19.10.2015, <http://www.mil.gov.ua/news/2015/10/19/analiz-ilovausk—14354/>

Другий — вересень—грудень 2014 року. Однією з обіцянок Порошенка — кандидата в президенти було перезавантаження влади, зокрема нові вибори до парламенту. Осінь минула під знаком передвиборної кампанії та формування правлячої коаліції. Коаліційна угода мала стати надійною базою для реформ, а залучення в уряд іноземних фахівців — дати реформам довгоочікуваний імпульс.

Третій — січень—лютий 2015-го. Становище у східних областях знову загострилося. Сепаратисти перейшли у наступ. Після багатомісячної облоги Донецький аеропорт був стертий з лиця землі. 12 лютого друга Мінська угода (Мінськ-2) фіксує нову лінію розмежування. Нам довелося відступити, втративши важливий залізничний вузол — Дебальцеве, але не було й сліду від тієї розгубленості, яка спостерігалася в серпні 2014-го. Кінець лютого відзначився найжорстокішою валютною кризою, зупинити яку вдалося тільки завдяки жорстким заходам НБУ та екстреній допомозі МВФ.

Четвертий етап — весна 2015-го. На фронті відносно затишшя. У новинах російських каналів, як і раніше, домінує Україна, але пропагандистський натиск стає менш лютим. Є час сфокусуватися на найважливішому — внутрішньому фронті, проаналізувати хід реформ, поміркувати над тим, чому їх темп далекий від бажаного.

П'ятий — кінець травня—листопад 2015 року. Президент переходить у наступ. Губернатором Одеси стає экс-президент Грузії Михайло Саакашвілі. У липні з подачі Петра Порошенка активізується робота над податковою реформою. Формується Національне антикорупційне бюро. Початок реформи в Генпрокуратурі: перші гучні арешти, конкурсний набір керівників районних прокуратур, призначення першого в історії країни антикорупційного прокурора. Місцеві вибори в жовтні показали зростання ра-

дикальних настроїв у суспільстві, але пропрезидентським силам вдалося зберегти, а в деяких регіонах і посилити свої позиції. До кінця 2015 року Президент підійшов у гарній політичній формі.

Чи можна було досягти за ці півтора року більшого?

Згадую один з найважчих тижнів президентства Петра Порошенка. 24–30 серпня 2014 року, котел під Іловайськом. Президент до четвертої ранку на роботі. Безперервні наради з військовими. Звідкись навалився нестерпний тягар. Антитерористична операція несподівано для всіх — і для Генштабу, і для нас — переросла в бої з російською армією. На думку спадають фільми про Велику Вітчизняну війну, яких моє покоління надивилось у дитинстві.

Чи була альтернатива плану АТО, реалізованому в липні–серпні 2014-го? Якби при плануванні операції Генштаб оцінював вірогідність втручання в конфлікт регулярних військ Російської Федерації як високу, стратегія, звісно, вибудовувалася б по-іншому. Можливо, за такого сценарію слід було б, не поспішаючи, тиснути бойовиків в глиб контрольованої ними території, тримаючи в голові можливість переходу до оборони відвойованих позицій на випадок, якщо бойовики, яким Росія постачає зброю та військову техніку, перейдуть у контрнаступ.

З іншого боку, думаю, що і для Росії успішний хід АТО став несподіванкою. Противник навряд чи очікував, що Україна зможе «нашкребти» боєздатні частини, і відкрито втрутився лише після того, як сепаратисти опинилися на межі розгрому. Іншим сюрпризом для Москви стало те, що охочих повоювати з «бандерівцями» на території, населеній п'ятьма мільйонами людей, знайшлося дуже небагато — сотні, щонайбільше тисячі, не десятки тисяч. Без постійного підживлення російською зброєю, добровольцями і регулярними військами (які склада-

ються нібито з військовослужбовців-відпускників) сепаратисти не протрималися б і декількох тижнів.

Однією з цілей АТО було відновлення втраченого в травні–червні контролю над кордоном з Росією, щоб перекрити підживлення заколотників російськими «добровольцями» та озброєнням. На початку липня наші частини здійснили успішний маневр і в багатьох місцях вийшли до державного кордону. 11 липня українські підрозділи, які зайняли позиції під селом Зеленопільля неподалік кордону, були обстріляні з реактивних систем залпового вогню з території Росії. 19 бійців загинуло, більш як 90 отримали поранення. З цього дня російська артилерія регулярно обстрілювала Україну. Іноді обстріли велися з Росії, іноді противник перекидав техніку на три–чотири кілометри в глиб України і, відстрілявшись, повертав її назад. Втім, після того як ефект несподіванки вичерпався, наші втрати від обстрілів росіянами почали знижуватись. Війська продовжували тіснити супротивника.

17 липня 2014 року Петро Порошенко проводив засідання Ради національної безпеки і оборони. Приблизно о 16:50 Президентові принесли записку зі звісткою, що над Донецькою областю збито пасажирський літак. Через півгодини під'їхав міністр транспорту Максим Бурбак і доповів перші факти: мішенню терористів став Boeing-777 авіакомпанії Malaysia Airlines, що виконував рейс Амстердам — Куала-Лумпур. За даними військових, сказав Бурбак, літак було збито зенітно-ракетним комплексом «Бук», що перебуває на озброєнні російської армії.

До цього моменту наші ВПС втратили в зоні бойових дій декілька літаків. 14 червня український Іл-76 було збито при заході на посадку в Луганському аеропорту. Всі 40 десантників і дев'ять членів екіпажу загинули. 14 липня над Луганською

областю було збито військово-транспортний Ан-26. 16 липня російський МіГ-29 підбив штурмовик Су-25 (пілотові вдалося здійснити аварійну посадку)¹.

Озираючись назад, чітко бачиш, що на кожний успіх української армії Росія відповідала ескалацією та інтенсифікацією конфлікту.

Знищення бойовиками пасажирського літака, на борту якого перебувало 298 осіб (80 з них неповнолітні), стало моральним переломом у цьому конфлікті. Світ побачив обличчя нашого ворога. Захід різко посилив свою позицію щодо Росії. Москва на якийсь час зменшила оберти, ніби засоромившись скоєного.

Сьогодні, коли влігся туман війни, ми можемо реконструювати серпневі події таким чином.

10 серпня зведена група зі складу сил АТО зробила спробу відбити у противника розташований на схід від Донецька Іловайськ — містечко з населенням 15 000 осіб. Знаскоку оволодіти Іловайськом не вдалося: ворог створив ешелоновані укріплення. Розпочалися вуличні бої.

23 серпня Росія посилила ракетні обстріли української території. Атаки зазнали наші частини під Новоазовськом на березі Азовського моря за 10 кілометрів від російського кордону². Через два дні російські підрозділи перейдуть кордон і захоплять Новоазовськ, поставивши під загрозу найбільший український порт на Азовському морі — Маріуполь.

¹ «В СНБО рассказали подробности воздушного боя Су-25 и МиГ-29», [liga.net](http://news.liga.net/news/politics/2576758-v_snbo_rasskazali_podrobnosti_vozdushnogo_boya_su_25_i_mig_29.htm), 18.07.2014. http://news.liga.net/news/politics/2576758-v_snbo_rasskazali_podrobnosti_vozdushnogo_boya_su_25_i_mig_29.htm.

² Див. звіт розслідувального пєсурськы Bellinсat «The Burning Road to Mariupol: Attacks from Russia during the Novoazovs'k Offensive of August 2014», 03.12.2012: <https://www.bellingcat.com/news/uk-and-europe/2015/12/03/the-burning-road-to-mariupol/>

Далі я цитуватиму звіт Міністерства оборони¹ про Іловайську операцію.

24 серпня з російської території було завдано артилерійського удару по правому флангу нашого угруповання, яке з півдня наступало на Донецьк. Батальйон, що прикривав цей напрямок, не витримав мінометного обстрілу і залишив позиції. В оголену ділянку фронту увірвались російські війська. Міноборони оцінює чисельність чотирьох російських батальйонних тактичних груп, які брали участь у вторгненні, у 4000 осіб. Росіяни задіяли в операції до 20 танків, 30 артилерійських систем і 20 реактивних систем залпового вогню. Наші частини похитнулися.

26 серпня Президент зустрівся в Мінську з Путіним. Зустріч планувалася давно. Задум переговорів був такий, як і раніше: повернути українські землі, дозволивши противнику зберегти обличчя. У Путіна, як ми тепер розуміємо, був зовсім інший план. У цей день наші добровольчі загони і регулярні частини, які прийшли їм на допомогу, були оточені під Іловайськом.

27 серпня Путін запропонував відкрити «зелений коридор» для українських підрозділів, що потрапили у котел. «Близько 22:30 [28 серпня] перший заступник начальника Генерального штабу ЗС РФ генерал-полковник Микола Богдановський повідомив, що умови змінюються: вихід можливий без зброї і важких озброєнь, — йдеться у звіті Міноборони. — Ці умови були відхилені, тому що їх виконання поставило б наших військовослужбовців під велику загрозу». Переговори про вихід з оточення затягувалися. Росіяни висували нові, дедалі важчі умови й одночасно створювали системи опорних пунктів та укріплення на маршруті можливого відходу наших бійців.

¹ Міністерство оборони України, «Аналіз бойових дій в районі Іловайська після вторгнення російських військ 24—29 серпня 2014 року», 19.10.2015. Див. <http://www.mil.gov.ua/news/2015/10/19/analiz-illovausk—14354/>

Коли українські колони почали виходити з котла, противник почав розстрілювати їх упритул.

Рік потому військова прокуратура оприлюднила такі цифри: під час Іловайської операції загинуло 366 українських бійців, 429 було поранено, 128 потрапило в полон, 158 пропало безвісти. Росія свої втрати засекретила. У доповіді вбитого російського опозиціонера Бориса Немцова «Путін. Війна» йдеться про те, що наприкінці серпня 2014-го в Україні загинуло щонайменше 150 російських військовослужбовців.

Перевести подих вдалося тільки в перших числах вересня. 5 вересня в Мінську відбулося засідання контактної групи Україна—ОБСЄ—Росія. На ньому було підписано Мінський протокол про припинення вогню на сході України.

Хтось запитував мене: чи не охоплював мене відчай, коли я бачив, що країна висить на волосині? Відчаю не було. Я взагалі не схильний опускати руки. Було важко — емоційно і фізично. Уявіть собі: ви пропрацювали 16 годин і після цього розумієте, що величезна кількість питань залишилися невирішеними. А сил на те, щоб їх вирішити, вже не вистачає.

* * *

Зміст другого етапу, що припав на осінь 2014 року, — це реалізація передвиборної обіцянки Президента про повне перезавантаження влади. Переконати депутатів піти на нові вибори було непросто. Переговори з фракціями зайняли близько трьох тижнів. 24 липня правляча коаліція припинила своє існування, нові вибори були призначені на 26 жовтня.

Лунали голоси, наприклад, губернатора Донецької області Сергія Тарути, що потреби в переобранні парламенту немає, а буксування реформ ніяк не пов'язане з якістю депутатського кор-

пусу. Мовляв, депутати, особливо ті, хто голосував за диктаторські закони 16 січня, такі налякані, що підтримають будь-які реформи. Припускаю, що якби в руках уряду був готовий пакет з реформаторських законопроектів, за місяць-два їх можна було б провести через колишній парламент. Щоправда, це стосується тільки тих реформ, які не зачіпали б чийхось конкретних інтересів. Законопроекти, що б'ють по інтересах олігархів або політичних ділків, в «дореволюційній» Раді точно б не пройшли.

Наполягаючи на дострокових виборах, Президент керувався не тільки прагматичними міркуваннями, а й логікою очищення влади. На нашу думку, в Раді було не місце комуністам і одіозним членам Партії регіонів, причетним до розграбування країни й намагання встановити диктатуру. Можливо, страх перед народним гнівом зробив би їх на якийсь час поступливими — але лише до того моменту, коли через погіршення стану в країні (а на поліпшення було наївно розраховувати — ситуація у двох східних областях ставала дедалі важчою) рейтинги Президента і прем'єра підуть униз.

Багато хто пропонував провести вибори навесні 2015 року. Переконалий, що в цьому випадку ми отримали б набагато менш якісний склад парламенту. Ті одіозні депутати, які влітку 2014-го поводитися «тихіше води, ніжче трави», поза всякими сумнівами, постаралися б якомога більше загострити ситуацію, сподіваючись отримати додаткові голоси.

На користь переобрання парламенту свідчить і сучасна політологія. Відкладання перевиборів дає змогу старим елітам використовувати перепочинок для зміцнення власних позицій¹, тим самим ускладнюючи перетворення, заради яких і було здійснено революцію. Однією з причин зволікань з ринковою трансформацією на початку 1990-х Андерс Ослунд називає

¹ Paul D'Anieri. Understanding Ukrainian Politics: Power, Politics, and Institutional Design. Armonk, NY: M. E. Sharpe, 2006, p. 72.

той факт, що Рада, обрана в 1990 році за радянськими законами, благополучно пропрацювала до 1994 року¹.

На позачергових виборах перемогу здобули проєвропейські партії. «Народний фронт» Арсенія Яценюка набрав найбільший відсоток голосів на голосуванні за партійними списками, підкріпивши заявку свого лідера на крісло прем'єр-міністра. Блок Петра Порошенка за списками отримав майже стільки ж, а з урахуванням переможців за одномандатними округами сформував найбільшу фракцію. Залишалось утворити коаліцію та виробити її програму.

На це у переможців пішло більше місяця. «Народний фронт», вже фактично отримавши свого прем'єра, не горів бажанням зв'язувати себе розлогою коаліційною угодою. Проект, запропонований «фронтовиками», вмістився на трьох сторінках. Блок Петра Порошенка, навпаки, наполягав на якомога докладнішій програмі дій. У цьому його підтримала третя за кількістю депутатів учасниця коаліції — «Самопоміч», проект львівського мера Андрія Садового. І хоча в процесі редагування з проекту, запропонованого БПП, зникли гострі кути (наприклад, наші партнери не підтримали ідею скоротити державні витрати на 10% ВВП, не пройшла й пропозиція чітко закріпити строки виконання вписаних в угоду зобов'язань), угода вийшла досить деталізованою. До початку грудня було досягнуто згоди й щодо кандидатів міністрів.

Тут потрібно зробити короткий відступ. Люди, які вперше зіштовхуються з українською політикою, скаржаться на те, що в Україні ніхто не виконує домовленостей. Мені теж регулярно доводиться стикатися з необов'язковістю партнерів у переговорах.

Зустрічаються, безумовно, і винятки. Їх, на жаль, можна перерахувати на пальцях однієї руки.

¹ Anders Aslund. How Ukraine Became a Market Economy and Democracy, РІЕ, 2009, р. 84.

Ти витрачаєш купу часу на переконування, чуєш відповідь співрозмовника і не знаєш, як його розуміти. Це одна з найважчих складових моєї роботи. Доводиться вибудовувати комбінації з запасом, враховуючи, що багато «так» (які саме — невідомо) — це насправді «ні».

Доводиться або рухатись у тумані, не розуміючи, від кого із союзників чекати неприємностей, або вибудовувати гарантоване рішення із залученням голосів опозиції, яку важко запідозрити в прихильності до демократії або європейського вибору.

Чим пояснити таку низьку ефективність нашого політичного класу?

Донедавна в нашій політичній системі, контрольованій олігархами, діяв механізм негативного відбору. Типовий представник політичного класу, виведений таким шляхом, — це або ділок, який за допомогою законодавчих важелів самостійно придумує та реалізує схеми власного збагачення, або обслуга олігархів і ділків від політики.

На жаль, ми поки що не побачили масового приходу в політику нових людей. Якісних людей взагалі мало. Де сильні кандидати на міністерські посади? На посади у правоохоронній системі?

Революція і війна занурили суспільство в шоковий стан. Хто міг припустити всього кілька років тому, що в центрі Києва розстрілюватимуть людей, що наш стратегічний партнер окупує частину української території, що на нашій землі доведеться вести повномасштабні бойові дії? У стресовий період на політичній арені з'являються діячі відповідного типу — часто ці люди емоційно нестійкі, не цілком адекватні.

Суспільство починає відходити від шоку тільки тепер. Коли воно повернеться до тями, виникне нагальна потреба у політиках іншої якості. Упевнений, вони з'являться.

* * *

Два перших місяці зими 2015 року — можливо, один з найважчих періодів з початку президентства Петра Порошенка.

Січнева ескалація, яка закінчилася підписанням Мінських домовленостей-2, для багатьох з нас стала несподіванкою. Ми розуміли, що наше угруповання, яке контролювало великий залізничний вузол у Дебальцевому, за потужної атаки може опинитися в оточенні. На жаль, це була даність — ми могли пом'якшити удар, але не запобігти йому. Найчорнішим часом доби був для нього тоді проміжок з третьої до п'ятої ранку. У ці години йому повідомляли про бійців, які загинули попереднього дня на сході.

Хоча Дебальцеве нам довелося залишити, ця поразка була не такою болючою, як Іловайський котел. Противник сконцентрував сили, підтягнув частини, які складалися з кадрових російських військових, але відступ з Дебальцевського виступу був добре підготовленим, втрат було набагато менше, ніж за півроку до цього. Як і в Іловайській кризі, критичну роль відіграло те, що один з підрозділів залишив свої позиції. Але масової втечі — як на окремих ділянках фронту в серпні — не було.

Фінансова криза в другій половині лютого 2015-го зайвий раз підкреслила всю хиткість економічного становища країни. Без екстреної допомоги МВФ Україна ризикувала зіткнутися з великими соціально-політичними потрясіннями. Криза також продемонструвала серйозний розрив між необхідним і реальним темпом реформ. Уряд технократів мав випереджати події замість того, щоб слідувати за ними.

Наприкінці весни Петро Порошенко вивів на українську політичну сцену нового сильного гравця. 30 травня він призначив губернатором Одеської області свого давнього товариша — колишнього президента Грузії, 47-річного Михайла Саакашвілі.

Це рішення було свідченням того, наскільки серйозно (і тверезо) Президент оцінює ситуацію в країні.

Новий одеський губернатор повинен був змінити сформований баланс сил. Випустити на політичну арену таку велику фігуру, як Саакашвілі, за всієї його лояльності до Президента було сміливим і ризикованим кроком. З іншого боку, це був добре розрахований крок: за територією та чисельністю населення Одеська область хоча й не дотягує до Грузії, але цілком з нею порівнянна. Значущості новому призначенню надавав і той факт, що Одеська область — мала батьківщина Президента, який народився в містечку Болград на самому кордоні з Молдовою, в так званій Південній Бессарабії.

Для того, хто уважно стежить за біографією Президента, у цьому рішенні не було нічого несподіваного. Особиста сміливість — одна з найяскравіших людських якостей Петра Порошенка. Досить згадати, як 1 грудня 2013 року він особисто спробував зупинити зіткнення протестувальників з «Беркутом» на Банковій або як наприкінці лютого 2014-го сам-один вирушив до Сімферополя, вже захопленого російськими спецпризначенцями.

В українській системі влади фігура губернатора символізує єдність виконавчої влади (Кабінет Міністрів вносить кандидатуру, а Президент її затверджує), проте повноважень, достатніх для масштабних реформ, у нього немає. Як пожартував один з членів команди Саакашвілі: «У губернатора достатньо влади, щоб дуже розбагатіти, але недостатньо, аби щось істотно змінити на краще».

Озираючись назад, мушу констатувати: розрахунок на те, що команда Саакашвілі в лічені місяці надасть імпульс розвитку регіону, був дещо наївним. Проте його включення в гру різко пожвавило український політичний ландшафт.

За перших півроку одеський губернатор домігся серйозних успіхів у боротьбі з корупцією. Опитування, проведене восени

2015 року під егідою українського офісу Transparency International, свідчить про те, що бізнесмени більше не сприймають Одеську область як найбільш корумпований регіон країни. Індекс сприйняття корупції в Одеській області знизився більш ніж удвічі¹, відчутніше, ніж у решті регіонів України.

* * *

Діапазон моїх завдань як глави президентської адміністрації вельми широкий.

У моїй роботі з Верховною Радою було дві фази. Зі старим складом парламенту, в якому не було пропрезидентської фракції, я працював насамперед над проведенням президентських законів. Після того як парламент був переобраний, а його спікером став союзник Президента, я підключаюся рідше, тільки коли є велике невирішене питання, щодо якого неочевидною є наявність більшості. У таких випадках я працюю і з окремими депутатами, і з цілими фракціями. Іноді доводиться домовлятися і з екзотичними, і, прямо кажучи, з малоприємними персонажами. Так було з голосуванням щодо змін до Конституції 31 серпня 2015 року. Нам було важливо, щоб поправки підтримала не лише коаліція, а й «Опозиційний блок» — це показало б, що у суспільстві складається консенсус стосовно одного з найбільших питань. Депутати ОБ позиціонують себе як виразники інтересів південного сходу країни, і їхня підтримка важлива як додатковий сигнал і для Заходу, і для Росії, що конституційний процес в Україні — інклюзивний, що ми враховуємо найширші інтереси.

Співробітництво з урядом і прем'єром — завдання, яке неможливо формалізувати. Доводиться взаємодіяти і особисто з

¹ Див.: Corruption perception level as viewed by business, August-October 2015. http://www.corruption-index.org.ua/index_en.html.

Арсенієм Яценюком, і з його оточенням, а також з послами або високопоставленими представниками дружніх країн, які здатні впливати на загальну ситуацію. Мета — забезпечити єдність президентської та прем'єрської команд.

Президент і прем'єр — союзники, члени правлячої коаліції. Але вони ж — політичні конкуренти.

Іноді доводиться залагоджувати якісь емоційні сплески. Хтось про когось щось не так сказав. У таких ситуаціях доводиться сідати і починати переконувати. Хто буде задіяний в такій розмові, залежить від ситуації. У присутності Президента чи ні? За келихом вина чи за чашкою чаю? З аргументами раціональними чи емоційними?

У грудні 2014 року засновник аналітичного центру Stratfor Джордж Фрідман в інтерв'ю російському «Коммерсанту» з подивом констатував відсутність розколу в київській владі¹. Такі матеріали я роздруковую і кладу в потрібний момент на стіл — вірніше, на два столи. Іноді навіть на більшу кількість столів.

Чи можуть Президент і прем'єр раз і назавжди домовитися: «Ми в одному човні, давай робити те і те»? Домовитися можна щодо більшості питань, але це ж політика. Сьогодні ситуація одна, а завтра вона змінилася, змінилися й істотні умови, які лежали в основі попередніх домовленостей. Отже, треба домовлятися по-новому.

За наявності консенсусу між прем'єрською і президентською командами, якщо це дійсно щирий, усвідомлений консенсус, можна провести через парламент практично будь-яке рішення. Такий консенсус, наприклад, є з військових питань. А от з кадрових питань часто виникають незгоди. На пошуки

¹ Джордж Фрідман. «Интересы РФ и США в отношении Украины несовместимы друг с другом». Коммерсант, 19.12.2014: <http://kommersant.ru/doc/2636177>.

консенсусу йдуть сили і час, але консенсусні рішення далеко не завжди виявляються оптимальними.

Мені здається, ненормальність ситуації відчувається більшістю політичних сил. Нинішня конструкція влади ставить під сумнів можливість швидкого, ефективного реформування країни. Навіть за умови, що прем'єр, Президент і коаліція в парламенті є твердими однодумцями.

У 2015 році Рада ухвалила трохи більше 50% законопроектів, внесених Кабінетом Міністрів. Словацький реформатор Іван Міклош, з яким ми обговорювали це питання влітку 2015-го, не приховував, що вважає таку мляву взаємодію парламентської більшості з урядом «катастрофою». На його думку, Словаччина ніколи не стала б світовим лідером з реформ (такого титулу вона удостоїлася в 2004 році від Світового банку) без суворої дисципліни всередині коаліції. На порушників чекали суворі санкції — аж до виключення з коаліції.

На жаль, в Україні така модель не працює. При підготовці Коаліційної угоди я спеціально консультувався з юристами, чи можна зробити її пункти обов'язковими до виконання. З'ясувалося, що юридичної конструкції, яка робила б угоду стовідсотково зобов'язуючою, не існує. Угода — це, по суті, декларація про наміри, реалізація якої можлива тільки в рамках звичайного політичного процесу.

У лідерів двох найбільших фракцій — «Народного фронту» та БПП — є лише один інструмент — демарш: у критичній ситуації лідери коаліції можуть пригрозити її учасникам, що саботують реформи, достроковими виборами. Але цю зброю, як ядерну бомбу, можна використовувати тільки один раз. І не факт, що той, хто її застосує, вийде з сутички переможцем.

«Половинчасті заходи не працюють», — любив повторювати грузинський реформатор Каха Бендукідзе. В системі, де на

кожне рішення ти зобов'язаний отримати безліч узгоджень, іноді не доходить і до половинчастих заходів. Простіше взагалі нічого не робити.

Лешек Бальцерович писав про те, що реформаторам необхідно використовувати короткий період часу, коли можлива екстраординарна політика.

В історії України було кілька випадків, коли саме за допомогою екстраординарної політики влада намагалася провести реформи. Так було восени 1992 року, коли прем'єр Кучма отримав повноваження регулювати економіку декретами уряду, так було в 1994-му, коли його обрали президентом, так було, врешті, восени 1998 року, коли Кучма своїми указами скоротив витрати бюджету.

Сьогодні, на відміну від початку 1990-х, в Україні є Конституція, яка не дозволяє ніякої «надзвичайлівки». Реформу системи влади потрібно проводити в рамках конституційного процесу. На зміну Конституції треба мінімум півроку. Це зовсім інший рівень політичної дискусії.

У своїй передвиборній програмі Петро Порошенко заявляв, що не прагнучиме до розширення своїх повноважень.

Тим не менш вважаю, що одна з ключових проблем, яка має бути вирішена у процесі реформування країни, — це дуалізм влади. Парламентсько-президентська модель неефективна. Україна не може дозволити собі рухатися вперед черепашачими темпами, поки дві «гілки» виконавчої влади намагаються збалансувати свої інтереси. Величезна кількість часу витрачається не на обговорення суті реформ, а на виснажливе узгодження інтересів та усунення розбіжностей, пов'язаних виключно з функціонуванням нинішньої державної машини. Іноді каменем спотикання стають кандидатури навіть не перших керівників, а управлінців другого-третього рівня.

Ключові гравці — президент, парламент, опозиція — повинні проявити політичну волю й визначитися з державним устроєм країни: Україна — це президентська республіка чи парламентська.

У обох моделей свої плюси і мінуси. У політологічній літературі наводяться серйозні аргументи на користь парламентської республіки з сильним прем'єр-міністром. У 1990-ті роки вона добре зарекомендувала себе в країнах Центральної Європи і Балтії, забезпечивши і демократизацію, і успішний перехід до ринкової економіки. З іншого боку, в 2000-х Грузія продемонструвала вражаючі успіхи у реформуванні усіх сфер життя саме за сильної влади президента. Перед Україною стоять сьогодні не менш масштабні завдання, ніж десять років тому перед Грузією, тому я прихильник моделі з сильною президентською владою, яка одного разу вже дала змогу успішно реформувати глибоко корумповану країну.

«Ложкін — головний архітектор перетворення нашої парламентсько-президентської республіки на президентсько-парламентську», — сказав наприкінці листопада мільярдер Ігор Коломойський¹. Це, м'яко кажучи, перебільшення. Президент відіграє роль лідера не лише у традиційних сферах своєї конституційної відповідальності (оборона, безпека, зовнішня політика). Економікою займається Кабінет Міністрів. При цьому в умовах глибокої кризи відновлення швидкого економічного зростання — одне з ключових завдань у сфері національної безпеки.

Українській державній машині необхідно додати динамізму. Для цього не потрібні ані величезні кошти, ані якісь особливо складні реформи, все можна зробити досить швидко — було б бажання.

¹ Соня Кошкіна. «Ігор Коломойський: Я не готовий до того, щоб мені сказали правила і я почав за ними жити, а Кононенко — ні». lb.ua, 03.12.2015: http://lb.ua/news/2015/12/03/322600_igor_kolomoyskiy_ya_gotov_tomu.html.

ЧЕТВЕРТА РЕСПУБЛІКА

Один з видатних східноєвропейських реформаторів, колишній прем'єр-міністр Словаччини Мікулаш Дзуринда, періодично приїжджаючи в Україну, ставить у різних аудиторіях одне і те саме запитання: «Who is the leader of reforms?». Дзуринда має на увазі політичного керівника, який бере на себе відповідальність перед народом не тільки за все хороше, а й за те, що виборцям спочатку не сподобається: «Я роблю так, бо вважаю це правильним, тому що завдяки цим крокам ми почнемо жити краще».

На тих ділянках державної роботи, за які Петро Порошенко несе пряму відповідальність, у війсьній сфері та міжнародних відносинах, він проявив себе саме таким лідером. Україна зупинила російську агресію, заручилася підтримкою Заходу. Завдання нового етапу — прискорення реформ в усіх сферах життя.

Розділ 5
ПОБУДОВА СУЧАСНОЇ ДЕРЖАВИ

Липень 2014-го. У Києві неспокійно. Містом бродять групи озброєних людей у формі без розпізнавальних знаків. Майдан Незалежності заставлено наметами й оточено барикадами. Населення переможного Майдану налічує кілька сотень людей. Частина з них присвячує себе не політичним протестам, а рекету і з'ясуванню стосунків з конкуруючими групами. Деякі лідери ночують не на вулиці, а в хороших квартирах у центрі міста.

Одне з перших завдань нової влади — розчистити для руху транспорту головну вулицю Києва. Пам'ятаю нічні переговори з отаманом височенного козачого редуту (барикади заввишки понад 2 метри) на Хрещатику. Прізвисько — Микола Суддя. Він і його люди категорично не хочуть розбирати свою конструкцію.

— Проти кого барикада, від кого захищаємося? — запитую Миколу. До Адміністрації Президента він прийшов у сандалях на босу ногу і камуфляжі. — Давайте звільнимо Хрещатик, щоб можна було проїхати.

Переговори на найвищому рівні тривали до п'ятої ранку. Після декількох літрів чаю я переконав Миколу переїхати разом з його людьми на базу відпочинку на Трухановому острові. Як я чув, частина з них вирушила потім в зону АТО.

Тривожно не тільки в Києві. Якись «патріотичні» сотні вирішують питання на заході і в центрі України. На сході та півдні загроза йде від диверсантів і сепаратистів.

Повний розвал державної машини. Держава не справляється навіть зі своїми базовими функціями — забезпеченням національної оборони і безпеки.

На перший погляд, це природний наслідок революції. Так було в Парижі початку 1790-х, в Петрограді взимку 1917–1918 років. Стара влада повалена, нова тільки створюється. Але, на відміну від Великої французької революції і Лютневої революції в Росії, в Україні 2014 року всі старі інститути на місці. Втекли тільки керівники, та й то не всі. Держапарат деморалізований, але справно сидить у своїх кабінетах. Словом, справа не в революції. Думаю, причинно-наслідковий зв'язок зворотний: сама революція викликана провалом держави.

Світовий банк з 1996 року веде базу даних, що відображає якість державного управління, — Worldwide Governance Indicators. Країни в ній ранжуються за шістьма категоріями. За п'ятьма індикаторами з шести («політична стабільність і відсутність насильства», «ефективність держави», «якість регулювання», «верховенство права», «стримування корупції») ситуація в Україні у 2013 році була гіршою, ніж у 2003-му. Особливо помітною виглядала деградація у двох сферах — у політичній системі та боротьбі з корупцією.

Цікаво, що аналогічну траєкторію проробили і державні інститути Росії. Порівняно з піком, якого досягла Росія в

результаті ліберальних реформ в 2000—2003 роках, погіршення зафіксовано за п'ятьма індикаторами з шести. Єдина відмінність: в Україні поліпшилася ситуація з демократією, в Росії СБ зафіксував невелике поліпшення у сфері верховенства права.

Чим пояснюється інституційне відкочування назад у 2000-ні? Думаю, головна причина — незавершеність трансформації радянської держави і суспільства. Україна і Росія застрягли в «пострадянськості», наші соціально-політичні системи являють собою химерну суміш сучасності та архаїки.

Глибокі соціальні зміни, які часом підстобують революції, — процес нешвидкий. Зрештою, перша постреволюційна «реставрація» Нового часу сталася в XVII столітті в Англії. Потрібна була друга, Славна революція, перш ніж в країні — лідері сучасного економічного зростання почало складатися те, що нобелівський лауреат Дуглас Норт назвав «товариством відкритого доступу», яке зробило можливим і побудову ліберальної демократії, і промислову революцію. Ціла серія маятникових трансформацій в режимі «революція — реставрація» трясла Францію протягом майже століття.

Те, що регрес закономірний, не означає, що ми повинні сидіти склавши руки. Ми зобов'язані вирватися з цього болота.

Який кінцевий пункт нашого маршруту?

Ми маємо побудувати суспільство рівних можливостей, в якому політична еліта підзвітна громадянам, а групи інтересів не можуть стримувати соціальний та економічний прогрес. Користуючись термінологією авторів відомої книги *Why Nations Fail* Дарона Аджемоглу і Джеймса Робінсона, ми повинні замінити екстрактивні політичні та економічні інститути, які слугують меншості, інклюзивними, або відкритими для всіх. Ключову роль у цій трансформації відіграє верховенство права,

перед яким усі рівні, незважаючи на зв'язки, заслуги, майновий і соціальний статус.

І в українському суспільстві, і серед наших західних союзників існує консенсус щодо того, яка реформа є головною. Літнє опитування громадської думки ставить на перше місце боротьбу з корупцією (65% опитаних) і пов'язану з нею реформу системи правопорядку (58%)¹.

Люди вимагають справедливості, і влада зобов'язана її забезпечити. Завдання-мінімум — покарати тих, хто в цей найтяжчий час і далі займається корупцією. Якщо для цього потрібно проводити арешти в прямому ефірі, як було з головою Держслужби з надзвичайних ситуацій Сергієм Бочковським, якого затримали прямо на засіданні уряду, — отже, так і треба робити. Головне лише, щоб такі справи доводилися до кінця.

Одночасно необхідно усувати основи корупції, скорочуючи присутність держави в економіці та суспільному житті. При цьому потрібно підсилювати державу там, де мова йде про її базові функції, — насамперед у правоохоронній системі.

Українці відчують глибоку недовіру до інституцій, які покликані забезпечувати верховенство права. Опитування, проведене в березні 2015 року, зафіксувало, що суди, прокуратура та міліція — лідери «антирейтингу». Повністю або скоріше не довіряють судам 81,4% опитаних, прокуратурі — 75,9%, міліції — 69,2%².

Для успішної боротьби з корупцією і підтримки верховенства права нам потрібно повністю оновити всю правоохоронну і судову систему.

¹ Опитування Фонду «Демократичні ініціативи» та соціологічної служби Центру Разумкова, проведене в червні 2015 року.

² http://www.razumkov.org.ua/ukr/poll.php?poll_id=1030.

Перші кроки в цьому напрямку зроблено. Влітку 2015 року на вулицях найбільших українських міст з'явилася нова патрульна поліція. Опитування показують, що це поки що найпопулярніша реформа з усіх, проведених після революції. Її підтримують і праві, і ліві, і центристи. Нічого дивного в цьому немає. Замість брезких, стурбованих не стільки підтриманням порядку, скільки особистою вигодою міліціонерів на вулиці найбільших українських міст вийшли молоді, стрункі «люди в чорному». Головна їхня відмінність від попередників — націленість на те, щоб допомогти співгромадянам, а не покарати або загрозою покарання вибити з людей якийсь хабар.

Сьогодні в це важко повірити, але створення патрульної поліції — в якомусь сенсі імпровізація. Восени 2014 року мені подзвонив Петро Порошенко з дорученням зв'язатися з Екою Згуладзе. На Президента справила враження її промова на одному з телевізійних ток-шоу. Згуладзе сім років пропрацювала заступником міністра внутрішніх справ Грузії. Якби ми змогли залучити її в нашу команду, в Україні з'явився б шанс відтворити одну з найуспішніших і знаменитих грузинських реформ — реформу поліції. Треба віддати належне міністру внутрішніх справ Арсену Авакову: незважаючи на те, що такі призначення — його прерогатива, він нашу ідею підтримав. Важче було вмовити саму Еку, яка жила з чоловіком і сином у Парижі. У підсумку Згуладзе стала першим заступником міністра внутрішніх справ і створила в Україні Національну поліцію.

Скептики сумніваються в тому, що поліції вдасться зберегти свою первинну якість. Некорумповані, орієнтовані не на отримання ренти, а на служіння суспільству поліцейські з усіх боків оточені старими гнилими структурами. Продажне

слідство, судова система і прокуратура, які не мають довіри у суспільстві... З цього приводу хочу нагадати слова Карла Поппера, який порівнював процес реформ з тим, як барон Мюнхгаузен витягував себе за волосся з болота. Це здається неможливим, але боюся, що іншого способу у нас немає. Вступити в боротьбу, проводити відразу кілька реформ одночасно — інакше нам з болота не вибратись.

Реформа судової системи — мабуть, найважча з усіх інституційних реформ. Її мета — зробити судову владу некоорумпованою і незалежною. Досягти обох цілей відразу не так просто.

Грузинські реформатори, які досягли великих успіхів у створенні нових державних інститутів, двічі робили спробу очистити судову систему від корупції та забезпечити її незалежність від виконавчої влади. Але ні перша спроба в другій половині 1990-х, коли в Грузії замінили 70% суддів, ні друга, коли після Революції троянд за ґратами опинилася десята частина суддівського корпусу, не привели до вирішення обох завдань одночасно. Судова система в Грузії, як визнають самі реформатори, стала набагато менш коорумпованою, але вона, як і раніше, підконтрольна виконавчій владі. Судові процеси, що розпочалися після приходу до влади блоку «Грузинська мрія», в результаті яких багато представників команди реформаторів були позбавлені волі, — яскравий приклад вибіркового правосуддя.

Інший приклад, який показує, як важко будувати судову систему з нуля, — це Сінгапур. Одна з найуспішніших країн світу після здобуття незалежності понад чверть століття обходилася без власного Верховного суду. Фінальною апеляційною інстанцією до 1994 року служив Judicial Committee of the Privy Council у Лондоні.

Проте прогрес, безумовно, можливий. Щоб переконатися в цьому, досить кинути погляд на «Індекс верховенства права» (Rule of Law Index), який укладає World Justice Project.

Україна посідає в цьому рейтингу 70-те місце (з 102-х можливих) — на п'ять позицій вище від Росії, на одну нижче за Молдову. Грузія, незважаючи на критичне ставлення самих реформаторів до власних успіхів, — 29-та. Вона випереджає Італію та Угорщину. Хороші позиції в рейтингу і в Румунії з Болгарією — двох країн, які заведено вважати інституційно найслабшими членами Європейського Союзу: Румунія — 32-га, Болгарія — 45-та.

Стратегія реформи правосуддя і правоохоронної системи зрозуміла. Потрібне повне перезавантаження. Далі — питання тактики: послідовність кроків, створення прореформаторської коаліції, мінімізація витрат.

Коли я переконував Олексія Філатова залишити прибуткову адвокатську практику і перейти на держслужбу (сама по собі посада заступника глави адміністрації його не цікавила), він відповів:

— Готовий прийти, якщо ми зробимо судову реформу. Інакше мені це просто нецікаво.

Тут потрібно пояснити. Коли говорять про судову реформу, часто мають на увазі в першу чергу боротьбу з корупцією. Тим часом судова реформа — це перетворення інститутів і процедур, яке наближує українське правосуддя до більш просунутих світових стандартів. Це скасування інститутів, які корінням сягають у радянське минуле, вдосконалення процесів, модернізація юридичної освіти тощо.

Удосконалення інститутів і процедур дасть змогу зробити систему чистішою, але боротьбу з корупцією слід відрізнити від власне судової реформи. Без успіхів у цій боротьбі не дасть ре-

зультату жодна реформа. Корупція — це стрижень, на який на-
низуються всі інші проблеми.

На думку Олексія, корінь корупції в судовій системі —
різке зубожіння в 1990-х. Судді отримували мізерну зарплату,
вирішуючи питання на мільйони доларів. Усередині судів
виникли бізнес-групи, які забезпечували прийняття рішень
зверху донизу. Потім вони почали зрощуватися з політиками,
впливати на державну машину. Так ми отримали глибоко
комерціалізовану систему, в якій задіяні багато суддів,
хоча й не всі.

Щоб усунути ці метастази, потрібна жорстка хіміотерапія
або хірургічна операція. Очищення судової системи, створення
фільтрів, які не дозволять системі повернутися до статус-кво, —
це базовий елемент реформи правосуддя.

Якою є система сьогодні? Це чотири судові палати у складі
Верховного суду (адміністративна, господарська, у цивільних і
кримінальних справах), плюс три спеціалізованих суди, в яких
працюють більше 300 суддів, плюс суди нижчих інстанцій —
в усій системі задіяно близько 8 000 суддів.

Вищі суди — територія напівтонів. Від Філатова я чув
тільки про поодиноких суддів, які торгують рішеннями ви-
щих судів направо і наліво. В судівській корпорації їхні
імена всі більш-менш знають. Багато суддів не чорні і не
білі, так, відтінки сірого. Хтось виступить адвокатом однієї
із сторін, трохи перетисне, переagne, перекрутить і видасть
за гроші потрібне рішення. Хтось подивиться, яке рішення
є справедливим, і домовиться зі стороною, на користь якої
він збирається ухвалити рішення, щоб ще й заробити. Є се-
ред суддів і безсрібники. Вони їздять на роботу тролейбусом,
одягаються більш ніж скромно і якимось тримаються, бо їм до-
помагають діти.

Така ж картина і в судах нижчих інстанцій. Переважна маса суддів намагається заробити, але не займається відвертою кримінальністю.

Що нам робити з усім цим добром?

Є два шляхи. Один — усіх суддів відразу звільнити і набрати нових за допомогою тестування і конкурсів. Другий — очищати судову владу поетапно, використовуючи конкурсні процедури для одночасного відсіву старих і наймання нових суддів.

Різниця лише в тому, в який момент звільняються старі кадри — на самому початку перехідного періоду або в процесі переходу.

Проти негайної зачистки є два аргументи. По-перше, звільнивши всіх, ми порушимо два фундаментальних принципи судоустрою, які підтримує Рада Європи, — індивідуальної відповідальності та незмінюваності суддів. По-друге, мені невідомі приклади, коли такий підхід давав би добрі результати. Єдиний випадок, на який іноді посилаються, — це Боснія і Герцеговина (про успішність цієї реформи є різні думки). Але там мова йшла про перепризначення декількох сотень суддів, а у нас — про вісім тисяч.

Рішення звільнити всіх — просте, воно зрозуміле широкому колу людей. Але це лукаве гасло. Все одно, поки будуть створюватися нові суди, старі продовжать працювати, розглядаючи вже розпочаті справи.

Прихильники негайної зачистки відповідають на це:

— Ми оголосимо суддям, що вони звільнені, але повинні ще два роки допрацювати.

Уявіть собі типового українського суддю — не ангела, але й не біса. Йому сказали, що через два роки його звільнять. Які у нього варіанти? Він може взяти участь у конкурсі, щоб

влаштуватися на посаду в новому суді. Але, розуміючи репутацію свого прошарку, на легке працевлаштування йому годі й розраховувати. Тому він або відразу звільниться і піде, наприклад, в адвокати, або постарається за два роки, що залишилися, забезпечити себе на все життя. Захід, спрямований на боротьбу з корупцією, насправді її тільки стимулюватиме. «Сірі» почнуть стрімко чорніти.

Запустивши поступове очищення системи, паралельно ми повинні створювати фільтри, що забезпечують її постійне очищення, — конкурсні процедури призначення на посаду, вивчення досвіду та історії ухвалених рішень, перевірка декларацій про доходи та майно.

Наскільки швидко ми можемо перезапустити судову систему? У 2016 році Україна могла б перезавантажити чотири вищих суди, у другій половині 2016-го — першій половині 2017-го — апеляційні суди. Всі призначення — через конкурси.

Діючи таким чином, ми уникнемо не тільки критики з боку європейців, а й хаосу в наших судах. Це цілком законна процедура, яка дасть змогу провести реформу, не залишаючи країну без правосуддя, нехай і такого недосконалого, як сьогодні. Поправки до Конституції, які ми підготували, усувають усі перешкоди до цього.

Створення поліції стало візитною карткою реформи органів внутрішніх справ. У судовій системі такою візиткою міг би послужити компактний Верховний суд, наповнений новими людьми.

Наскільки мені відомо, багато з суддів були б не проти піти на пенсію. Проблема в тому, що після скасування спеціальних суддівських пенсій, пішовши на відпочинок, вони отримуватимуть не 27 000, а 6000 гривень на місяць. Якщо повернути підвищену пенсію, думаю, багато суддів не чіплятимуться за своє

місце, тим більше що для збереження посади їм доведеться проходити численні процедури оцінки та складати іспити.

Деякі судді залишають свої посади з дисциплінарних міркувань. Суддів, що перебувають у чорній частині спектру, доведеться позбуватися за допомогою кримінального переслідування, більш м'які фільтри тут навряд чи допоможуть. Такі судді — люди з високорозвиненими інтелектуальними здібностями. Вони можуть задекларувати мільйонні статки, можуть чудово, можливо, навіть краще, ніж їхні більш чесні колеги, скласти іспити.

У будь-якому разі в оновлених судах мають залишитися лише ті, хто пройде крізь численні фільтри.

Непідкупний Верховний суд — необхідна умова оздоровлення всієї системи. Який сенс купувати вердикт у першій або другій інстанції, якщо фінальна інстанція все одно ухвалить законне рішення? Це буде потужний сигнал, що підкуповувати нижчі суди марно. Поява бездоганної вищої інстанції радикально знизить стимули до корумпування суддів. Важливо і те, що це економічне рішення з точки зору людського капіталу: для перезавантаження Верховного суду не потрібні тисячі фахівців, вистачить кількох сотень.

З корупцією має бути покінчено шляхом усунення тієї проблеми, яка її породила. За відповідальну роботу треба гідно платити. Сьогодні середня зарплата суддів в судах першої інстанції близько 16 000 гривень на місяць, в касаційних — близько 27 000. Не найбільш високооплачуваний київський адвокат заробляє удесятеро більше. Неможливо платити судді \$600 на місяць і розраховувати на те, що він чесно вирішуватиме справи на сотні мільйонів. Зарплата у Верховному суді повинна бути не нижчою за \$10 000 на місяць. За такі гроші не купиш віллу в Німечці,

але для нормальної людини це дуже серйозний дохід, який вона боятиметься втратити.

Всі ці нововведення не скасовують необхідності ловити і саджати корупціонерів. Боротьба має вестися в усіх сферах, пов'язаних з правосуддям: у судах, адвокатурі, слідстві, прокуратурі. Це сполучені посудини, не буває кристально чистої судової системи, поряд з якою — корумпована прокуратура або каламутна адвокатура.

У сприйнятті громадян прокуратура і міліція, в якій зосереджено велику частину слідства, корумповані не набагато менше, аніж суд¹. Їх теж потрібно радикально чистити. Для цього ми запустили Антикорупційне бюро, ухвалили закон про створення Державного бюро розслідувань. Вважаю правильним скористатися ідеєю грузинських реформаторів і дозволити органам, відповідальним за боротьбу з корупцією, йти на провокацію хабара. Це різко підвищить ризики для корупціонерів: нечистий на руку суддя чи прокурор тисячу разів подумає, брати чи не брати.

Філатов уникає публічності. Це не найбільш виграшна позиція, але у випадку з судовою реформою вона, можливо, правильна.

Лідер іншої реформи — реформи прокуратури — 34-річний заступник генерального прокурора Давид Сакварелідзе, навпаки, постійно в центрі уваги. Як і Згуладзе, він з'явився в полі мого зору восени 2014 року. Разом зі своїм колишнім шефом, екс-генпрокурором Грузії Зурабом Адейшвілі Давид допомагав готувати закони про створення

¹ За даними Київського міжнародного інституту соціології, за підсумками 2015 року українці включили прокуратуру і міліцію до п'ятірки найкорумпованіших органів влади — разом із судами, розформованою Державтоінспекцією і медичними закладами. Див.: <http://www.kiis.com.ua/?lang=ukr&cat=news&id=586&page=1>.

Антикорупційного бюро. До переїзду в Київ і отримання українського громадянства Сакварелідзе чотири роки працював першим заступником генпрокурора Грузії, був депутатом парламенту.

Восени 2014-го Рада за поданням Президента внесла зміни до Закону про прокуратуру, забравши у прокуратури функцію загального нагляду. Стара норма дозволяла прокурорам втручатися в діяльність будь-якої організації з будь-якого приводу, створюючи потужні стимули для корупції. Про необхідність цих змін говорили не один десяток років, але Петро Порошенко виявився першим Президентом, який погодився обмежити свою владу, урізавши повноваження підвідомчої йому прокуратури.

Необхідно було знайти людину, яка взяла б на себе реформування корумпованої і надзвичайно згуртованої системи. Нею став Сакварелідзе.

За забезпеченістю прокурорами на душу населення Україна — один зі світових рекордсменів. Якби ми поставили завдання довести цю пропорцію, скажімо, до грузинського рівня, то замість 18 500 прокурорів (стільки їх нараховувалося станом на середину 2015 року) у нас залишилося б 3500. На першому етапі реформи кількість прокурорів скоротиться до 10 000 осіб. Упевнений, що надалі цю кількість можна буде скоротити ще як мінімум удвічі. Тим більше, що у нас вже працює Національне антикорупційне бюро, що разом з Державним бюро розслідувань (має бути запущене до кінця 2016 року) забирає у прокуратури частину функцій.

Система сказано пручається. Старі прокурорські кадри спочатку недооцінили загрозу, що йшла від Сакварелідзе, але влітку 2015 року, коли він продемонстрував серйозність своїх намірів, боротьба пішла не на життя, а на смерть.

Вододілом став арешт так званих діамантових прокурорів. 5 липня створений Сакварелідзе відділ боротьби з корупцією в прокуратурі за підтримки спецпризначенців СБУ затримав за здирництво заступника прокурора Київської області та першого заступника керівника Головного слідчого управління Генпрокуратури. Вперше мішенню кримінального переслідування стали такі високі прокурорські чини. Як сказав Сакварелідзе в одному з інтерв'ю, недоторканих в прокуратурі більше немає.

У відповідь стара прокурорська гвардія порушила кримінальну справу проти самого Сакварелідзе. Привід — «захоплення державної будівлі» (бійці «Альфи», які брали участь у затриманні, виламали двері в кабінет одного з підозрюваних). Президенту довелося осмикнути «колег» Сакварелідзе. Протягом літа ця історія повторювалася кілька разів.

Паралельно деякі прокурори старої школи намагаються переконати Президента, що нічого доброго перезавантаження правоохоронної системи не принесе. Мовляв, незалежна і некорумпована прокуратура стане загрозою для президентської влади. В новітній українській історії справді були випадки, коли прокурори задавали Президенту удару в спину.

Хоч як це парадоксально, я оцінюю опір системи як позитивний знак. Він свідчить про те, що зміни дійсно почалися.

Наскільки виправдана критика генерального прокурора Віктора Шокіна, в якому люди бачать мало не головного противника реформ?

Все пізнається у порівнянні.

Після перемоги Майдану виконувачем обов'язків генпрокурора став представник «Свободи» Олег Махніцький. Переслідування корупціонерів часів Януковича? Розслідування злочинів проти Майдану? Ні в тому, ні в іншому напрямках прокуратура за Махніцького не досягла успіху.

Незабаром після перемоги на президентських виборах Петро Порошенко змінив Махніцького іншим активним учасником Майдану, генерал-лейтенантом міліції Віталієм Яремою. На жаль, він теж не виправдав сподівань — ні суспільства, ні Президента.

Кар'єра в МВС робила Ярему чужаком у генпрокуратурі: прокурори завжди дивилися на міліцію зверхньо. Був у прокурорських працівників і інший резон не надто старатися. Восени 2014-го серед багатьох чиновників було поширене переконання, що нова влада довго не протримається. Так навіщо ризикувати?

На цьому тлі 62-річний Шокін, призначений генеральним прокурором в лютому 2015 року, виглядав доволі вигранно. Думаю, до речі, що це один з найкращих представників старої системи. Він точно розуміє, що жити по-старому неможливо, і тому підтримав ідею призначити Сакварелідзе своїм заступником (Ярема категорично заперечував проти цього призначення).

Прокуратуру не можна просто взяти і розпустити, як вчинили в 2004 році з ДАІ грузинські реформатори: їй присвячено окремий розділ у Конституції. У Президента, на мій погляд, просто немає іншого виходу, як забезпечувати особистий контроль за реформою прокуратури. Більш простого і короткого шляху до трансформації цього органу я не бачу.

Створювати нову систему з нуля набагато простіше, ніж перекроювати стару, яка добре окопалася. Хороший приклад — запуск Національного антикорупційного бюро. Одним з головних кандидатів на пост директора був американець Богдан Вітвіцький, який багато років успішно пропрацював помічником федерального прокурора США.

Вітвіцький настільки не схожий на українського прокурора, що деякі називали його «інопланетянином». Нехай так. Чим

більше «прибульців» ми будемо вкидати в систему, тим краще. Відсутність місцевого досвіду в цьому випадку скоріше плюс, ніж мінус.

Я, до речі, й себе зараховую до цієї категорії. Ми — подразники, які повинні змінювати організм. Ми ставимо запитання, які представникам системи здаються безглуздими, але насправді дають змогу поглянути на речі по-новому.

— А чому так?

— Так треба.

— Чому треба?

— Двадцять років так працює.

— Це в законі так написано?

— Ми повинні перевірити.

Перевірили:

— У законі не написано, але у нас є положення.

— А положення це ми самі написали?

— В принципі, так.

— А ми можемо його змінити?

— В принципі, можемо.

— Тобто ми все-таки можемо це робити по-іншому?

— Але ми ж ніколи так не робили.

І так на кожному кроці!

Переконаний, Вітвіцький забезпечив би підбір компетентних і порядних слідчих. Контроль над розслідуваннями з його боку був би кваліфікованим і безстороннім (американські технології слідства цілком можна застосувати і в Україні). Якщо в ході розслідування і були б допущені помилки, рішення про винуватість або невинуватість приймає зрештою не НАБУ, а суд.

На жаль, це виявилось неможливим: Вітвіцькому на момент проведення конкурсу було 67 років, тоді як голова бюро має бути не старшим за 65. Змінювати закон під конкретного кандидата

означало б відкрити скриньку Пандори. Якщо знімаються вікові обмеження для НАБУ, то чому вони повинні існувати для прокуратури і СБУ? Якщо можна їх зняти для прокуратури і СБУ, то тоді доведеться знімати і для держслужби, а якщо для держслужби, то і для держпідприємств.

Я пишаюся тим, як Адміністрація Президента організувала роботу конкурсної комісії, що обирала голову Антикорупційного бюро: прозоро, публічно, незалежно. Президент висловив єдине побажання: провести відбір максимально швидко, щоб ні в кого не виникло відчуття, що влада затягує час і займається саботажем.

Комісія розглянула 160 кандидатур. У фінал вийшло четверо. Директором НАБУ став 35-річний Артем Ситник, за плечима якого серйозний досвід роботи слідчим і адвокатом. Важливу роль у його команді відіграє 40-річний Гізо Углава, у минулому — заступник генпрокурора Грузії.

Антикорупційне бюро має стати головним інструментом очищення влади. У його компетенції розслідування дій найвищих керівників держави: прем'єр-міністрів, членів уряду, депутатів, губернаторів, мерів, прокурорів та суддів, а також — *last but not least* — колишніх президентів. На початок жовтня 2015 року бюро найняло 70 детективів з 242-х, передбачених за штатом. На початку листопада Віктор Шокін призначив антикорупційним прокурором, який здійснює нагляд за детективами НАБУ, 30-літнього Назара Холодницького — професіонала з бездоганною репутацією. Його заступником став 31-річний «кіборг» Максим Гришук — так в Україні називають учасників героїчної оборони Донецького аеропорту. Машина для боротьби з корупцією повністю готова до запуску.

Ми продовжуємо витягати себе за волосся з болота. Йде тяжко, проте я залишаюся оптимістом.

ЧЕТВЕРТА РЕСПУБЛІКА

Боротьба з корупцією — це, мабуть, єдиний спосіб забезпечити народну підтримку нинішньої влади. Економічні реформи, навіть якщо їх вдасться форсувати, почнуть приносити відчутні плоди не відразу.

Нам часто дорікають, що ми погано пояснюємо людям, як і куди ми йдемо. Саджати знахабнілих чиновників і керівників держпідприємств — один з найефективніших способів показати, що «життя по-новому» дійсно почалося.

Розділ 6

«СПЕЦНАЗ РЕФОРМ»

Результати парламентських виборів 26 жовтня 2014 року не виправдали сподівань президентської команди. Ще у вересні більшість опитувань показували, що Блок Петра Порошенка (БПП) є беззаперечним лідером і може розраховувати на 35—40% голосів виборців. У найближчих переслідувачів підтримка була вдовіч-втричі меншою. У разі збереження відриву у нас з'являлася можливість сформувати більш згуртований та налаштований на реформи Кабінет Міністрів.

Виборці розсудили інакше. Головним сюрпризом виборів став успіх наших союзників — «Народного фронту», очолюваного прем'єр-міністром Арсенієм Яценюком. За його партійний список було віддано 22,14% голосів. Вважаю, що вирішальну роль в успіху кампанії «Народного фронту» відіграло вдале гасло, звернене до українців: «Президента ви вже обрали, тепер оберіть прем'єра».

БПП фінішував другим, його підтримали 21,8% виборців. З урахуванням переможців за одномандатними округами президентська політична сила все одно сформувала найбільшу

фракцію в парламенті (150 депутатів із 426), але її позиції в новій правлячій коаліції виявилися не такими сильними, як ми розраховували.

Інтерпретувати ці результати можна по-різному. Хтось критикував політичних консультантів, які відповідали за кампанію БПП, хтось говорив, що українці, які вже надивилися на консолідовану владу часів Януковича, мудро розклали яйця по різних кошиках. У будь-якому разі новий парламент виявився найбільш проєвропейським в історії України. Третьою до фінішу прийшла правоцентристська «Самопоміч», створена львівським мером Андрієм Садовим, до списків якої увійшли десятки нових людей — активістів, бізнесменів, командирів добровольчих батальйонів. «Самопоміч» як «третю силу» активно підтримав середній клас великих міст, що принесло їй 11% голосів і 33 депутатських мандати. Разом з двома іншими членами майбутньої коаліції — Радикальною партією Олега Ляшка і «Батьківщиною» Юлії Тимошенко — проєвропейські сили отримали в парламенті 303 місця з 423, конституційну більшість.

Яким має бути новий уряд? Моя позиція полягала в тому, що кабінет повинен складатися переважно з технократів, які проводитимуть необхідні реформи без огляду на рейтинги. За прикладами ходити далеко не треба. Коли наприкінці 2011 року Італія опинилася на межі фінансової кризи, там було сформовано технократичний уряд на чолі з Маріо Монті, програма якого називалася відверто — «Врятувати Італію». Кабінет Монті запровадив заходи жорсткої економії, що дало змогу відновити кредитоспроможність країни, та ініціював декілька структурних реформ — пенсійну, трудового законодавства, енергетики.

Восени 2014 року масштаб реформ, які належало провести, щоб врятувати Україну, був набагато серйознішим, ніж три роки тому в Італії. Тим більшою була потреба в кабінеті,

який дійсно готовий вдатися до непопулярних, але життєво необхідних реформ.

На нараді за участю Президента ідея найняти міністрів-технократів була схвалена разом з іншою моєю ідеєю: залучити до кабінету іноземців. Це повинно було стати додатковою гарантією незаангажованості та некорумпованості нових міністрів.

Символічна перемога «Народного фронту» на виборах означала, що стовідсотково технократичного уряду у нас не буде. Лідер партії, яка отримала більшість голосів за списками, мав підстави претендувати на пост прем'єра.

Для мене це не було проблемою. З Яценюком ми знаємо один одного давно. У нас відверті взаємини: ми можемо дозволити собі висловити один одному все, що думаємо. У Яценюка є важлива позитивна риса, яка різко вирізняє його на тлі переважної більшості українських політиків. Якщо з ним про щось твердо і чітко домовишся, він завжди дотримає свого слова.

Не повинно було виникнути проблем і зі змістовних питань. Лідируючі партії коаліції, Блок Петра Порошенка і «Народний фронт», — правоцентристи, що ідеологічно стоять на одних і тих самих позиціях. Головний чинник, що розділяє їх, — виключно особистісний. Союзники по коаліції, конкуренти на виборах — все, як у будь-якій багатопартійній демократії.

На початку листопада я звернувся до кадрових агенцій з проханням знайти кандидатів на посади міністрів та їхніх заступників. Інші способи пошуку сильних людей на той час я вважав вичерпаними.

До листопада у мене вже накопичився деякий досвід вирішення кадрових питань.

Прийшовши у владу, я застав там певну кількість ефективних державних менеджерів. Ці люди були в змозі виконувати

певний набір завдань, що встановлюються державою. На жаль, багато хто з них був глибоко корумпованим. Чиновник такого типу приходив на держслужбу з готовим бізнес-планом, в якому визначено, скільки він кластиме собі в кишеню щомісяця і який бонус отримає наприкінці.

Винятки з цього правила — ефективні, але не корумповані державні службовці — зустрічаються рідко. Серед таких винятків — керівник Головного державно-правового управління адміністрації Жанна Павлівна Докторова. Її департамент працює за законопроектами, які Президент вносить до Ради, готує проекти указів, здійснює юридичну експертизу законів перед їх підписанням. Вона працює в адміністрації з 1992 року. Унікальний за відповідальністю, порядністю, вдумливим і професійним підходом фахівець. У мене жорсткий режим, а у неї ще жорсткіший. Вона може працювати над документом і до п'ятої, і до шостої ранку. Докторова працювала при всіх президентах — і ніколи не використовувала свою посаду для збагачення.

На мій подив, упродовж усього літа мені несли і несли резюме тих, хто бажає попрацювати на державній службі — низькооплачуваний і пов'язаний з великою кількістю ризиків. Охочих допомогти державі втамувати кадровий голод можна було розділити на чотири групи.

Найбільш численну складали «ходоки», які просили призначити на ту або іншу посаду «хорошу людину». Іноді прохання підкріплювалися натяком на «вдячність». Зрозуміло, всі вони без винятку сприймали посаду як можливість добре заробити. Вони цілком щиро не розуміли, чому адміністрація залишає їхні пропозиції без уваги. Спроби пояснити, що посади більше не продаються, не викликали у них нічого, окрім недовіри.

До другої групи входили романтики і патріоти, які пропонували свої послуги виключно з ідеалістичних міркувань. На жаль,

частіше за все їхня кваліфікація була недостатньою для того, щоб обійняти ту посаду, на яку вони претендували.

Ще менш численною була група професійних некорумпованих чиновників, які розраховували на кар'єрне зростання за нової влади.

Найбільші надії я пов'язував з четвертою групою, яка майже не виявляла жодної активності, коли йшлося про можливість попрацювати на державу. Маю на увазі топ-менеджерів і бізнесменів з приватного сектора, бажано із західною освітою. Спілкування з такими кандидатами в переважній більшості випадків мені доводилося ініціювати самому.

Ця група була абсолютно не схожа на три попередні. Багато хто з її представників не хотів йти на держслужбу ні за яких умов. У топ-менеджерів були зобов'язання перед роботодавцями, у власників бізнесу — перед своїми працівниками. Хтось побоювався за особисту безпеку: новим міністрам і керівникам держпідприємств належало наступати на потужні інтереси, а наші правоохоронні органи були не в змозі забезпечити їм захист.

Влітку 2015 року в розпал сутички за відновлення урядового контролю над «Укрнафтою» та «Укртранснафтою» (основним власником обох компаній є держава) невідомі побили члена наглядової ради «Укрнафти» Петра Столяра, а виконавчому директорів «Укртранснафти» Романові Сидораку підклали під двері квартири похоронний вінок.

Нездатність силових органів захистити менеджерів, які працюють на державу, — ще одне свідчення того, що корупція призвела не просто до морального розкладу, а до повної дискваліфікації українських правоохоронців. Багато хто йшов у міліцію, прокуратуру і СБУ не для служіння суспільству, а виключно заради особистого збагачення. Успішні «силові підприємці» кар'єрними сходами просувалися швидше, ніж «ро-

бочі конячки». Нам ще довго доведеться долати результати такої негативної селекції.

Як наслідок, я сформулював для себе стратегію «інфікування» державного апарату новими людьми.

Управлінцям, які приходять на держслужбу з бізнесу, одразу впадає у вічі страшенна неефективність усередині апарату. Людина з підприємницькою жилкою налаштована на швидкі зміни і не визнає обмежень. Ветеранам держслужби часто і не спадає на думку, що треба щось міняти. Їхні улюблені слова — «Це не можна», «Так не роблять», «Це ми зробимо, але не зараз».

Типовий приклад — упровадження електронного документообігу в Адміністрації Президента. Старожили одразу заявили мені, що відправляти документи на візування можна лише в паперовому вигляді. Після розпитувань з'ясувалося, що жодних юридичних перешкод для впровадження нової процедури не існує, просто чиновникам зручніше працювати по-старому. Тим більше що навіть така технічна, на перший погляд, річ, як документообіг, може мати корупційну підоснову. Притримати указ про призначення або відставку, коли ціна питання вимірюється мільйонами доларів, — що може бути більш бажаним для бюрократа з мізерною зарплатнею? Чим непрозорішими, чим складнішими є процедури, тим комфортніше апарату, тим більше він затребуваний, тим більше у нього можливостей заробити.

* * *

У списку, який надали хедхантери, було понад 300 імен. Люди з моєї команди та Блоку Петра Порошенка проінтерв'ювали більше 200 кандидатів. З декількома десятками кандидатів я розмовляв особисто.

В обговоренні запропонованого мною шорт-листа брали участь Президент і прем'єр. Іноді до цих дискусій підключалися секретар Ради національної безпеки і оборони Олександр Турчинов і майбутній спікер Володимир Гройсман. Після обговорення плюсів і мінусів рішення приймалися колегіально.

Після зустрічі зі мною кандидат, який пройшов відбіркове сито, вирушав на співбесіду до прем'єра, який мав право «вето».

Завдання перед новими міністрами ставив уже прем'єр.

Мабуть, найважчим було знайти кандидата в міністри фінансів. Один з найсильніших членів попереднього кабінету, 54-річний Олександр Шлапак, твердо вирішив піти. Ким його замінити? Думали про кандидатуру 62-річного Ігоря Мітюкова — він працював міністром фінансів у 1997—2001 роках і зробив вагомий внесок у макроекономічну стабілізацію. Ветеран українських економічних реформ Віктор Пинзеник у шорт-лист не потрапив. Ми вважали, що наші партнери по коаліції будуть категорично проти.

У результаті зупинилися на кандидатурі Наталії Яресько. Американка українського походження, Наталка повернулася на історичну батьківщину на початку 1990-х, очоливши економічний відділ посольства США в Києві. У 2000-х вона створила керуючу компанію Horizon Capital, що вклала в українську економіку понад \$350 млн. Бездоганна репутація, прямі й довірчі контакти з американською та європейською владою, досвід роботи із серйозними грошима — усе це свідчило на її користь. Ми вважали, що досвід роботи в Держдепартаменті допоможе новому міністрові вирішити ключове завдання — сформувати великий пакет міжнародної допомоги і реструктурувати зовнішній борг держави перед комерційними кредиторами.

Запропонувавши Яресько подумати про роботу в новому Кабінеті Міністрів, я поставив її перед складним вибором. Було

видно, що їй зовсім не хочеться повертатися на держслужбу, миритися з обмеженнями свободи.

Перед очима був приклад Валерії Гонтаревої, яка влітку 2014 року очолила Національний банк України і зазнавала жорстких атак з боку зачеплених нею груп інтересів. Гонтарева гідно впоралася зі своїм завданням — незважаючи на колосальний опір. Нова команда НБУ рішуче розчистила фінансову систему від банків-зомбі і банків, які спеціалізувалися на нелегальних операціях — від переведення коштів у готівку до відмивання нелегальних доходів: за 23 місяці НБУ відкликав ліцензії у 60 банків із 180, що існували на 1 грудня 2014 року. Тут ключову роль відіграв ще один «волонтер» у НБУ — 50-річний Олександр Писарук, який з 2010-го по 2014 рік відповідав за бізнес голландського ING Bank у Центральній та Східній Європі. Після того як його місія — очищення банківської системи — була завершена, Писарук, як і обіцяв, у січні 2016 року пішов з посади першого заступника голови НБУ.

Інша заслуга НБУ — досягнення макроекономічної стабілізації. Так, поки що крихкої, але тут багато чого залежить не лише від центробанку, а й від уряду.

За масштабом завдань і силою політичних і фінансово-промислових груп, не зацікавлених у змінах, посада міністра фінансів була не менш «розстрільною», ніж посада очільника центробанку, який майже не має золотовалютних резервів для підтримки національної валюти. З іншого боку, палкий патріот України, Наталка розуміла, що її відмова може зашкодити країні.

Яресько висунула одну принципову умову: їй важливо розуміти, що Президент і прем'єр — це одна команда. Вона в жодному разі не хотіла опинитися в ситуації, коли між лідерами виконавчої влади виникне клінч, в якому їй доведеться ставати на чийсь бік.

До нового Кабміну за нашим поданням увійшли ще два бізнесмени, пов'язані з інвестиційним бізнесом. 38-річний партнер шведської інвесткомпанії East Capital Айварас Абромавичус став міністром економічного розвитку. 36-річний Андрій Пивоварський, який багато років пропрацював у компанії Dragon Capital, а в 2013–2014 роках був на чолі багатопрофільного холдингу «Континіум», очолив Міністерство інфраструктури¹.

На посаду міністра охорони здоров'я я запропонував Сандро Квіташвілі, який очолював аналогічне міністерство в Грузії в період, коли там відбувалася радикальна реформа галузі. Його мені рекомендував колишній грузинський прем'єр Ладо Гургенідзе — співавтор знаменитого Акта економічної свободи. Цей конституційний закон став вінцем грузинських ліберальних реформ, затвердивши гарантії відповідальної макроекономічної і грошової політики. Принагідно я запитав Михайла Саакашвілі, що він думає про Сандро. Михайло підтримав рекомендацію Гургенідзе.

Щоб розв'язати руки новим членам кабінету, надати їм можливість сформувати свої команди, повноваження міністрів було розширено. Вони отримали право вирішального голосу за всіма призначеннями всередині їхньої системи. Кабмін зберіг за собою лише право накладати вето на кадрові пропозиції міністра, якому в цьому випадку необхідно шукати нового кандидата. Від практики, коли до міністрів «приставляли» заступників від різних політичних сил, було вирішено відмовитися.

¹ У грудні 2015 року Пивоварський оголосив про вихід з уряду. Його команда виконала найсерйознішу роботу. Досить згадати корпоратизацію «Укрзалізниці» — залізничної монополії, яка упродовж 20 з лишком років була чимось середнім між міністерством і кволим, ледь керованим холдингом. У списку досягнень Міністерства інфраструктури за Пивоварського — рішуча дерегуляція в морських портах і початок наведення ладу в дорожньому господарстві.

Мої радники з public relation прозвали технократів в уряді «спецназом реформ». Оцінюючи роботу міністрів у січні 2016 року, скажу: деякі з них дійсно виконали відмінну роботу.

На жаль, ідею звільнити уряд від турбот про рейтинги було реалізовано лише частково. Частина посад усе-таки була розподілена за партійними квотами. Я, наприклад, пропонував ліквідувати Міністерство молоді та спорту, але його вирішили не чіпати, щоб віддати пост міністра союзникам по коаліції.

У результаті ми не отримали ні технократичного, ні політичного уряду в чистому вигляді. Частина міністрів — політичні фігури, частина — технократи, кожен діє на свій лад. Наприклад, один з міністрів жорстко опонує підвищенню газових тарифів, без чого у нас не буде ні нормального енергетичного ринку, ні енергетичної ефективності. Йому протистоїть технократичне крило уряду, наполягаючи на тому, що без тарифів, які відповідають ринковому рівню, у споживачів не з'явиться стимулів економити газ, ставити лічильники або переходити на більш ефективні джерела енергії.

Коли формувався уряд, у коаліції було розуміння, що в кабінеті мають з'явитися два віце-прем'єри: один відповідав би за координацію зусиль з європейської інтеграції, другий — за економічні реформи. У цейтноті — новому уряду треба було вносити, а парламенту приймати бюджет на 2015 рік — до цих призначень руки не дійшли. На жаль, надалі ці дві посади так і залишилися вакантними.

Зі свого боку міністри-технократи теж зрозуміли своє завдання занадто вузько.

На початку червня 2015-го у мене відбулася розмова з Іваном Міклошем — автором радикальних і, що найважливіше, успішних словацьких реформ. Мене цікавила його думка, чому

реформи в Україні буксують, що треба «підкрутити» в нашій владі, аби більш рішучіше рушити вперед.

Міклош знав про наші проблеми не з чуток. З весни він працював радником Абромавичуса і Яресько та регулярно приїжджав до Києва. Якщо коротко, його діагноз можна сформулювати так: українським реформам бракує лідерства. В уряді немає людини, яка сприймалася б як лідер перетворень, переконаний у тому, що реформи необхідно проводити в будь-якому разі, — і не тому, що на них наполягає МВФ, а тому, що це необхідно Україні. Такий лідер має бути готовий до відкритої конфронтації з опонентами і не боятися медіа.

— Коли я був віце-прем'єром, — сказав Міклош, — я виступав на телебаченні раз на два-три дні. Я вважав за краще не проводити прес-конференції, а брати участь у ток-шоу, так простіше донести до аудиторії те, що ви хочете їй сказати.

Мені залишалося лише розвести руками. Наші міністри-технократи, які прийшли з бізнесу, не готували себе до ролі державних управлінців, тим більше політиків. За реформи треба боротися, зокрема й публічно — цей висновок, я сподіваюся, буде враховано під час реорганізації Кабінету Міністрів взимку-навесні 2016 року.

* * *

Озираючись назад, іноді замислююся, як українська держава взагалі протрималася перший, найважчий рік після Майдану. Думаю, ми проїхали його на безплатному бензині — добрій волі, мужності, патріотизмі наших людей в силових структурах і держапараті та волонтерах, які прийшли їм на допомогу.

Мій підприємницький і управлінський досвід підказує: для того щоб країна швидко змінювалася, цим повинні займатися

сильні управлінці. Але вони не можуть заробляти в апараті на порядок менше, ніж у приватному секторі. На 30, на 50% — так, але не в п'ятдесят разів менше. Інакше виникає питання, а що вони взагалі забули на держслужбі.

Міністри із зарплатами в декілька сотень доларів — такі ж волонтери, як і ті, хто допомагає фронту. У Яресько, Абромавичуса і Пивоварського, які працювали у фінансовому секторі, були заощадження. Але навіть вони навряд чи можуть собі дозволити працювати два-три роки безоплатно. Відставка Пивоварського у грудні 2015 року — зайве тому підтвердження.

Щоб сильні управлінці нормально заробляли, необхідно змінити правила гри. Ключове питання — який функціонал повинні реалізовувати українські держслужбовці.

Один з перших кроків у цьому напрямку — радикальна реформа всього, що пов'язано з держвласністю. Деякі міністерства є галузевими холдингами, що керують діяльністю безлічі компаній. Найяскравіший приклад — Міністерство інфраструктури, яке відповідає за підприємства, на яких працює 800 000 співробітників. Ми повинні якнайшвидше приватизувати до 90% усіх держкомпаній, а для цього — терміново вивести їх з-під міністерств і передати до Фонду держмайна для продажу. При обговоренні коаліційної угоди я наполягав на тому, що це повинно статися в 2015 році.

Продаж величезного обсягу державної власності не просто позбавить Україну одного з основних джерел неефективності (упевнений, що навіть найбільш досконала держава не змогла б управляти таким великим і різноманітним господарством). Державні компанії — одне з головних джерел корупції, здолати яку без приватизації не зможе ніяке антикорупційне бюро — йому просто не вистачить очей і рук. Без приватизації — хоч би який чудовий закон про держслужбу

ми ухвалили — ми все одно отримаємо апарат, який займатиметься тим самим, чим і раніше, — корупційними схемами, нехай і в дещо зміненій системі координат.

Держава має залишити собі лише невелику кількість стратегічних компаній, діяльність яких пов'язана із забезпеченням національної безпеки. У цих компаніях необхідно ввести сучасне корпоративне управління — з незалежними радами директорів, з прозорою звітністю, з якісним відбором генеральних директорів та інших топ-менеджерів. Керівники цих компаній повинні заробляти стільки ж, скільки отримують їхні колеги у східноєвропейських компаніях аналогічного рівня. Смішно, коли оклад голови правління найбільшої компанії країни, «Нафтогазу», — 26 000 гривень на місяць. А так було протягом 2014–2015 років, допоки Кабмін за поданням міністра економічного розвитку Абрамовичуса не наважився нарешті взятися за наближення рівня винагороди CEO держкомпаній до ринкового.

Радикальне скорочення державного сектора в економіці — це один з фронтів боротьби з олігархією, яка підживлюється, зокрема, й за рахунок зрощення з «господарниками» на держслужбі і монопольної експлуатації державного майна. Приватний бізнес має бути максимально відокремлений від держави.

Другий елемент реформи держсектора — децентралізація. Максимальну кількість функцій необхідно передати на рівень місцевих громад. Хороший приклад — будівництво і ремонт доріг. На центральному рівні треба залишити лише відповідальність за дороги загальнонаціонального значення, решту — передати на місцевий рівень. Нехай громади самі розподіляють зібрані з автомобілістів кошти та вирішують, що для них краще — побудувати нову дорогу чи витратити гроші на латання дір у старій. Коли рішення про «ямковий» ремонт,

скажімо, в Рівненській області приймаються в Києві, то в найкращому разі вони неефективні, в найгіршому — корупційні.

Тут, утім, багато що залежить від того, чи погодиться парламент підтримати поправки до Конституції, спрямовані на децентралізацію.

Приватизація та децентралізація позбавлять держапарат зайвих функцій, дозволять відрубати безліч корупційних щупалець. Після цього Україна потребуватиме значно меншої кількості держслужбовців, ніж зараз (за даними Держстату, на початок 2016 року їх налічувалося 380 000).

Сьогодні вже зрозуміло, що скорочення держсектора потребуватиме більше часу, ніж ми думали восени 2014 року. Тим часом ситуація із зарплатами держслужбовців катастрофічна, і її необхідно вирішувати якнайшвидше — впродовж двох-трьох місяців, не років. Оптимальний шлях — спростити керівникам міністерств і відомств звільнення старих і прийом нових співробітників. При скороченні чисельності працівників фонду заробітної плати має залишитися незмінним. Це не вирішить усіх проблем, але принаймні дозволить удвічі-втричі підвищити зарплати.

Щоб попервах, упродовж року-двох, оплачувати працю особливо цінних співробітників, вважаю розумним створення спеціального фонду на кошти донорів. Зі спілкування з представниками Фонду Сороса знаю, що там готові профінансувати таке починання. Аналогічна програма, реалізована у 2004–2005 роках у Грузії, цілком себе виправдала.

Те, що радикальна кадрова реформа без втрати якості управління — це не якісь фантазії, а цілком досяжна мета, добре видно на прикладі Національного банку України. З приходом Гонтаревої керівництво НБУ було повністю оновлене за рахунок професіоналів, які прийшли з комерційного сектора. Один із двигунів цієї реформи, 37-річний

перший заступник голови НБУ Владислав Рашкован, який раніше працював членом правління UniCreditBank, зазначав в одному з інтерв'ю, що нова команда вирішила відмовитися від системи довічного найму: «Регулятор має бути професійною системою, з якої людина, попрацювавши 5—7 років, зможе потім повернутися до комерційного сектора»¹.

До вересня 2015 року чисельність службовців центробанку скоротилася з 11 800 до 7700. До кінця року НБУ планував звільнити ще 2400 співробітників, а з двадцяти з лишком територіальних управлінь залишити чотири.

Приклад Нацбанку, який не скаржиться на кадровий голод, показує, як важливо платити співробітникам пристойної зарплати. Дохід співробітників початкового рівня в НБУ — близько 10 000 гривень на місяць (до сплати податків). Керівники відділів отримують 20 000 гривень, управлінь — 35 000, департаментів — у діапазоні від 40 000 до 80 000 гривень, заступники голови НБУ — 100 000 гривень на місяць. Нове керівництво ліквідувало запутану систему надбавок і доплат (кількість складових у зарплатні співробітника НБУ доходила до 11) і тепер дохід співробітника складається на 75% з постійної і на 25% — зі змінної складових.

Вважаю, що в перспективі на такий рівень треба виводити доходи й інших державних службовців. Зарплати співробітників Нацбанку відповідають критерію, який восени 2014 року пропонував грузинський реформатор Каха Бендукідзе: заступник міністра і народний депутат повинні отримувати достатню платню, щоб мати можливість узяти іпотечний кредит і купити трикімнатну квартиру в Києві, — близько \$3 000 на місяць.

¹ Юрий Марченко, Владислав Рашкован: «Мы будем гордиться, что жили в Украине именно в это время», 15 октября 2015 года, <http://changers.platfor.ma/vlad-rashkovan/>

* * *

Другий Кабінет Міністрів під керівництвом Арсенія Яценюка виправдав не всі очікування. Наприклад, міністру охорони здоров'я не вдалося сформувати свою команду і стати лідером реформ у своїй галузі.

Незважаючи на це, я вважаю, що «інфікування» системи новими людьми — бізнесменами та іноземцями — має тривати й надалі.

Що більше нових людей (в тому числі іноземців) буде у системі державної влади в Україні, то краще. До того ж на найрізноманітніших позиціях. Їхнє завдання — привнести у владу глобальний погляд, абсолютно новий, спрямований на результат підхід до держслужби.

Поки що, на жаль, жодного справжнього іноземця у нас у владі немає. Ті, кого так називають, — Яресько, Квіташвілі, Абромавичус — стали громадянами України ще до голосування щодо їхніх кандидатур у Раді. Те, що громадянка США, громадянин Литви, громадяни Грузії отримали українські паспорти, було важливим сигналом і для міжнародного співтовариства, і для тих українців, які через економічні негаразди замислилися про еміграцію.

Вважаю правильним дозволити іноземцям деякий час працювати на високих посадах — можливо, не міністрами, а заступниками міністрів, — навіть не отримуючи український паспорт. У таких фахівців має бути час на те, щоб зорієнтуватися і прийняти остаточне рішення про набуття українського громадянства.

Розмови про те, що в Україні досить своїх фахівців і немає чого звати «варягів», неминучі, особливо в такій конкурентній політичній системі, як наша. На жаль, мій досвід говорить про те, що ці твердження мають мало спільного з дійсністю. Восени 2014 року ми залучили найкращих хедхантерів, які працюють на нашому ринку, але по-справжньому якісних вітчизняних

кандидатів у запропонованих ними списках було мало. З тих небагатьох, хто підходив нам за критеріями професійності і порядності, далеко не всі горіли бажанням йти на держслужбу. Взявши після співбесіди час на роздуми, декотрі з них відповідали відмовою.

Конкурси з підбору керівників найбільших державних підприємств, розпочаті навесні 2015 року, ще раз підтвердили наявність в Україні найжорсткішого кадрового голоду. Авторитетна конкурсна комісія, наполовину сформована з представників наших західних партнерів, включаючи ЄБРР і Світовий банк, витратила два місяці на пошук генерального директора «Укрзалізниці», але так і не виявила переможця. Жоден з кандидатів не підійшов.

І так на всіх рівнях. Тієї ж весни у нас було близько 200 вакансій голів районних адміністрацій. Здавалося б, ну має ж бути в кожному районі хоч один сильний і некорумпований менеджер. Можливо, такі і є, але йти на державну службу за нинішніх умов вони не хочуть.

Найяскравіший приклад стратегії «інфікування» — призначення наприкінці травня 2015 року Михайла Саакашвілі губернатором Одеської області. Ідея Президента полягала в тому, щоб показати, що може зробити з окремо взятим регіоном керівник, налаштований на швидкі і справжні зміни. Одновременно ми отримали ще одну ініціативну групу, що просуває реформи, але вже не зверху вниз, а від низу до верху, — ідентифікуючи проблеми «на землі» і виступаючи за зміну законів, що заважають жити людям і бізнесу.

Коли «заражуєш» хворий організм здоровими клітинами, їхня перемога не вирішена наперед, але боротьба, що зчиняється, надає реформам геть нової динаміки. Таких точок збурення, як оновлена Одеська обладміністрація, в Україні має стати якомога більше.

Ще одна така точка — у Дніпропетровській області. Губернатор Валентин Резніченко працює менш ефектно, ніж грузинський десант в Одесі, але цілком ефективно. На одній з нарад за участю Президента Резніченко, який з 1996 року аж до продажу УМН був одним з ключових членів моєї управлінської команди, дорікнув Саакашвілі, що той, мовляв, занадто любить «зрізати кути», не беручи до уваги чинне законодавство України. Позицію і навіть певні ревнощі Резніченка можна зрозуміти: не здійснюючи особливого шуму, дніпропетровці потужно просунулися уперед і у сфері прозорих державних закупівель, і у створенні сервісів електронного уряду.

У конкуренції між різними реформаторськими командами не бачу нічого поганого. Схоже змагання — хто запровадить швидші, глибші й радикальніші перетворення у своїй сфері — відбувалось у 2004–2010 роках і між реформаторами в Грузії. Результати, на мій погляд, говорять самі за себе.

Розділ 7

СУТІНКИ ОЛІГАРХІВ

Олігархічна система приречена — і в політиці, і в економіці. Це мені було зрозуміло із самого початку. Переможці Помаранчевої революції 2004 року не змогли встановити справедливих правил гри, усунути привілеї окремих гравців. Україна залишилася закритою країною — як для іноземного капіталу, так і для власних громадян. До привілейованих гравців належать, до речі, не лише ті, кого називають олігархами, не лише перша десятка найбагатших українців зі списку Forbes. На «закритість» грають цілі сегменти політичного класу, керівники держпідприємств, бізнесмени середньої руки, що живуть за рахунок корупційних схем і державних преференцій.

Провал Ющенко зробив можливим реванш олігархічної коаліції на чолі з Віктором Януковичем, проте і вона виявилася нездатною управляти країною.

Збереження олігархічного панування означало б повторення помилок 2005—2009 років — і наслідки цього були б просто фатальними.

Я виходив з того, що будувати якусь «антиолігархічну» стратегію безглуздо. Треба просто проводити ринкові реформи — вирівнювати правила гри, усувати пільги і привілеї, якими користуються «обрані». Що бачиш, те й роби — перше, друге, третє, четверте.

Характерна картинка.

До адміністрації приходить український мільярдер.

— Навантажте нас якимись завданнями. Де допомогти? Що зробити?

Наша відповідь зводилася до такої:

— Нам допомагати не потрібно. Допомагай країні.

Цей пункт потребує розшифрування. Що означає «допомагай країні»? Це означає — чесно плати податки, інвестуй, відмовся від привілеїв, які душать конкуренцію та спотворюють стимули для продуктивної економічної діяльності.

У серпні 2014 року мені на очі потрапила відеорепліка одного з російських «яструбів» — Сергія Доренка. В ньому я побачив квінтесенцію російського підходу: в Україні панують жадібні олігархи, варто трохи почекати — і всі поб'ються з усіма.

Війна всіх проти всіх — не найкращий сценарій, особливо якщо твою країну атакують ззовні. Як людина мирна, я вважаю за краще діяти шляхом переконання. Олігархічна система для мене є неприйнятною. Але неприйняття системи не означає, що найбільш яскравих її представників треба в будь-який спосіб усунути з економічного життя.

Деолігархізація як державна політика почала проводитися восени 2014-го. Вона спрямована не на боротьбу з великим капіталом, а на побудову нового економічного порядку — прозорого, ринкового, без привілейованого доступу будь-кого до державних ресурсів. Держава більше не повинна служити головним

джерелом збагачення, неважливо, як це відбувається, — через експлуатацію держмайна, побудову монопольних конструкцій, які дозволяють отримувати надприбутки, або використання політичних зв'язків. Коли з цим буде покінчено, в Україні не залишиться олігархів, а будуть просто багаті та дуже багаті люди, які інвестують у бізнес і чесно платять податки. Держава зі свого боку забезпечить їм справедливі правила гри вдома і підтримку на зовнішніх ринках.

* * *

Ті, кого в Україні називають олігархами, — продукт переломної епохи. Вони відіграли важливу — і далеко не завжди негативну — роль у новітній історії нашої країни.

Україна на початку 1990-х — це уламок імперії. Економічна трансформація відбувалася в країні без сильних державних структур, без права, без законів. Уся власність належала державі, при цьому було зрозуміло, що вона має перейти до приватних рук, але на яких умовах і за якою ціною, ніхто напевне сказати не міг. У цей самий момент на історичну сцену і виходять бізнесмени-хижаки. Власність — усі ці металургійні, нафтопереробні, хімічні гіганти соціалістичної індустрії — просто лежить під ногами. У результаті вона дістається невеликій групі найбільш удачливих, працездатних, агресивних бізнесменів.

Автор найкращої книги з новітньої економічної історії України Андерс Ослунд вирізняє три покоління українських олігархів¹.

Формування першого завершилося до 1994 року. У нього входили бізнесмени, близькі до першого президента Украї-

¹ Anders Aslund. How Ukraine Became... p. 107.

ни Леоніда Кравчука: вугільний магнат Юхим Звягільський, нафтотрейдер Вадим Рабинович, газовий трейдер Ігор Бакай. Після того як Кравчук програв президентські вибори Леоніду Кучмі, тільки Бакай зумів утриматись у фаворі. З Кучмою прийшло друге покоління «хижаків». Найпотужнішим олігархічним кланом середини дев'яностих стала група Павла Лазаренка, найбільш помітною частиною якої була корпорація «Єдині енергетичні системи України» під керівництвом Юлії Тимошенко. ЄЕСУ на якийсь час монополізувала торгівлю російським газом, що дало їй змогу взяти під неформальний контроль багато металургійних підприємств. Іншу сильну групу створили власник легендарного футбольного клубу «Динамо» (Київ) Григорій Суркіс і майбутній голова президентської адміністрації Віктор Медведчук. Серйозний економічний вплив здобув радник Кучми Олександр Волков. Він заробляв гроші на торгівлі нафтою і нафтопродуктами. Тим часом далеко від столиці набирали силу «донецькі», які пізніше почали асоціюватися з іменами Ріната Ахметова і Віктора Януковича, а в 1990-х були представлені такими фігурами, як Євген Щербань та Ахать Брагін¹.

Лазаренко, який обіймав у 1996–1997 роках посаду прем'єр-міністра, був не просто найбільшим олігархом — він був головним олігархом, що прагнув контролювати всю економіку країни. Лазаренко майже реалізував модель, яку потім спробував утілити Янукович.

«Батьком» третього покоління олігархів був президент Кучма. Для нього «свої бізнесмени» були одним з важелів, за допомогою

¹ Обидва лідери «першого покоління “донецьких”» загинули насильницькою смертю. Брагіна в жовтні 1995 року підірвали разом з охоронцями під час футбольного матчу. Народний депутат Щербань був застрелений у листопаді 1996 року в аеропорту Донецька.

яких держава могла управляти економікою. «Свого капіталіста можна запросити на Банкову, поставити перед ним склянку з чаєм або налити йому чарку і сказати задушевно: «Ти, слухай, увійди в наше становище. Давай разом піднімати сільськогосподарське машинобудування...» — пише Кучма у своїх мемуарах «Після Майдану»¹. — Або: «Розумієш, друже, потрібні гроші на оновлення Батурина. На будівництво дитячої лікарні... Виріши якось це питання, тому що це треба Україні!» І він, свій капіталіст, нікуди не подінеться, працюватиме не лише на себе, а й на Україну! А з індусом такої розмови бути не може».

У процесі побудови нової економічної системи Кучма діяв згідно з однією з ключових установок українського істеблішменту — ні в якому разі не «продавати країну іноземцям». Це була не просто гра на публіку — глибоко в душі українська еліта дійсно була налаштована не допустити в країну «чужих». Ця стратегія активно впроваджувалася в життя. Так, у 1995–1998 роках силовики і частина держапарату зробили все можливе, щоб не пустити в Україну кримінальні угруповання з Росії. Техас повинні грабувати техасці.

Витоки нинішньої корупції, без якої олігархи не могли б так довго почуватися господарями становища, теж сягають корінням 1990-х. Негласний суспільний договір між владною верхівкою і бюрократією, включаючи суддів і прокурорів, свідчив: ми грабуємо по-великому, а ви у себе робіть, що хочете, ми вас чіпати не будемо. Тільки і нас не чіпайте. Не дай боже ви почнете розслідувати справу щодо якоїсь приватизації. А все решта — будь ласка, годуйтеся.

Нинішні олігархи не були творцями цієї системи, вони просто навчилися ефективно нею користуватися. Врешті-решт, саме відсутність сильних правових інститутів і виводила на світ

¹ Леонид Кучма. После Майдана. Записки президента. 2005—2006, Киев; Москва, 2007, с. 636.

божий одне покоління українських олігархів за іншим. «Навіть сьогодні в Україні відсутнє адекватне корпоративне право, слабо захищена власність, — писав Ослунд у 2008 році. — Судова система функціонує погано, судові рішення виконуються ще гірше. Наслідок цього — слабе корпоративне управління, нерозвинені фінансові ринки... Тому бізнесмени, що сконцентрували у своїх руках права володіння підприємствами, діють успішніше, ніж ті, кому доводиться мати справу з багатьма міноритарними акціонерами»¹.

Золотим століттям олігархів стало правління Віктора Ющенка. За Кучми існували автономні від них державні вертикалі — податкова служба, залізниця, міліція. За часів Ющенка, який мав значно менше повноважень, ніж його попередник, протистояти олігархам з державницьких позицій, по суті, не було кому. Олігархи прибрали до рук значну частину політичної системи країни.

2005—2008 роки — період економічного буму. Капіталізація практично всіх активів стрімко зростала, що лише збільшувало фінансову і політичну спроможність олігархічних груп.

Переломний момент настав восени 2008 року. Глобальна фінансова криза завдала по українській економіці та капітанам індустрії потужного удару. Її наслідки олігархічні імперії відчують до сьогодні. Вони встояли — як боксер, якого відправили у глибокий нокдаун, — і у 2010—2012 роках навіть увійшли у період свого пізнього розквіту. Але це був розквіт перед остаточним в'яненням.

Олігарх за своєю природою хижак. Коли власність просто лежала під ногами, найвправніші, найсильніші розібрали собі найбільші шматки м'яса — радянські промислові гіганти. У ба-

¹ Anders Aslund. How Ukraine... p. 111.

гатьох випадках їм вдалося втримати ці підприємства на плаву, налагодити експорт, знизити витрати. Але у глобальній конкурентній боротьбі діють зовсім інші правила, ніж у перехідній економіці. Важка промисловість, яка відіграла роль джерела капіталу для олігархів, стає дедалі менш привабливою. Протягом останніх кількох десятиліть Китай побудував стільки металургійних заводів, що постало резонне запитання: а чи залишиться взагалі українським сталеварам місце на глобальному ринку?

Зміна світової кон'юнктури поставила під сумнів здатність олігархів ефективно керувати своїми компаніями, працюючи на довгострокову перспективу. Шлунки більшості наших хижаків виявилися не в змозі перетравити свою здобич. Їх складно в цьому звинувачувати. Якщо ви отримали свій перший великий актив, який приносить нечувану віддачу, за сміховинну ціну, то ви скоріш за все й надалі намагатиметеся діяти в тому ж дусі.

* * *

Чув версію, ніби Президент найняв мене на роботу головним комунікатором з олігархами. Це, звичайно, не так. Коло моїх обов'язків є значно ширшим. Але робота з найбільшими бізнесменами країни входила до нього з самого початку. У перші місяці президентства Петра Порошенка йшлося головним чином про ситуацію у східних областях країни.

52-річний співвласник групи «Приват» Ігор Коломойський відіграв значну роль у протидії російській агресії на сході. 2 березня 2014 року виконувач обов'язків президента України Олександр Турчинов призначив його губернатором Дніпропетровської області. Дніпропетровськ став опорним центром спротиву сепаратизму. Новий губернатор швидко і жорстко припинив діяльність усіх антиукраїнських груп і почав створювати загони

для захисту регіону. Після початку антитерористичної операції у Дніпрі (так називають місто його мешканці) розгорнувся логістичний центр усього східного угруповання української армії.

Розбіжності з дніпропетровською командою почали виходити на поверхню, коли до порядку денного центральної влади увійшла деолігархізація.

Згадую розмову з Коломойським, який був категорично проти ухвалення закону, що обмежив би його вплив у найбільшій нафтовій компанії країни — «Укрнафті» (виручка в 2014 році — 27,9 млрд гривень, приблизно \$2,5 млрд). Контрольним пакетом акцій «Укрнафти» володіє держава в особі «Нафтогазу». Але фактичний контроль над компанією до недавнього часу зберігав Коломойський з партнерами, які володіють приблизно 43% її акцій.

Не буває бідних нафтовиків, але «Укрнафта» — це типовий приклад бідної нафтової компанії. Держава роками не могла отримати дивіденди. Писали, що генеральний директор компанії, який працював в ній до літа 2015 року, бельгієць Петер Ванхеке, отримував додаткові виплати¹. Відновлення державного контролю над компанією було одним із лейтмотивів коаліційної угоди, укладеної переможцями парламентських виборів у грудні 2014 року.

Позиція уряду у діалозі з Коломойським виглядала таким чином. Є два партнери — держава і приватний бізнесмен, який володіє 40% акцій державної компанії. Держава, володіючи контрольним пакетом, повинна мати можливість: а) скликати збори акціонерів, б) змінити менеджмент.

Побоювання Коломойського було нескладно зрозуміти. Частка в «Укрнафті» не єдиний актив групи «Приват» у нафто-

¹ Лобі в «Укрнафті»: Коломойський доплачував іноземним топ-менеджерам, РБК-Україна, 14.09.2015, <https://www.rbc.ua/ukr/news/kolomoyskiy-platil-inostrannym-top-menedzheram-1442214788.html>

газовому бізнесі. Група володіє єдиним працюючим в Україні великим нафтопереробним заводом. Що буде, коли держава (хоч би що ми в даному випадку розуміли під цим терміном) приведе в «Укрнафту» неадекватних менеджерів, які перекриють групі «Приват» кисень і самі почнуть грабувати компанію?

Уряд пропонував Коломойському виходити з того, що держава та його група — два нормальних, законслухняних європейських партнери. До того ж той факт, що держава, яка володіє контрольним пакетом, не може скликати загальні збори акціонерів, погано впливає на інвестиційний клімат в Україні в цілому. Виходить, що такого самого права позбавлені власники 50% + 1 усіх інших підприємств.

19 березня 2015 року уряд усунув менеджера, якого пов'язували з Коломойським, від керівництва компанією «Укртранснафта» — монопольного оператора системи магістральних нафтопроводів, який на 100% належить державному «Нафтогазу». Годині о десятий вечора Коломойський подзвонив мені зі словами:

— Зі мною 150 людей, їдемо в «Укртранснафту» визволяти керівника, там якесь беззаконня коїться.

Я був уже в курсі того, що в компанії відбуваються бурхливі події. Один з народних депутатів розповів мені, що бачив у будівлі «Укртранснафти» півсотні міцних хлопців з чохлами для тенісних ракеток, в яких носять автомати.

В інтонації Коломойського був якийсь кураж. Невдовзі після нашої розмови він публічно образив журналіста радіо «Свобода».

Коли в ту ніч Коломойський з'явився в адміністрації, він був так само збуджений, але ні в його словах, ні в його поведінці я не побачив однозначної упевненості, що він діє правильно. Чи то у нього скребло на душі через образу журналіста, чи то він розумів, що ситуація в цілому вийшла за межі пристойного. Схоже, в той момент він просто не усвідомлював, що час революційного на-

сильства закінчився. Це був сигнал про те, що держава повертає собі монополію на насильство.

Під час декількох зустрічей Коломойському було прямо сказано, що залишатися губернатором він більше не може. Якщо він знову стає бізнесменом, держава підтримуватиме його в цій якості як всередині країни, так і поза її межами, як і будь-якого іншого українського бізнесмена. Ніхто не збирається відбирати у нього законно набуту власність. Але якщо він та його команда вирішать боротися за владу насильницьким шляхом, то вся відповідальність за наслідки буде цілковито на них.

Вважаю, що дипломатичний метод продемонстрував тоді свою ефективність. Ми розрядили ситуацію на декілька місяців. Новий закон про акціонерні товариства дозволив змінити керівництво «Укрнафти». Влітку наглядова рада компанії знайшла нового гендиректора — досвідченого британця Марка Роллінза. Восени «Укрнафта» почала погашати борги перед державою.

Наприкінці літа я почав отримувати сигнали про те, що дніпропетровська команда готується піти ва-банк. Мовляв, Коломойський домовився з «молодшими» фракціями правлячої коаліції, з Рінатом Ахметовим, з кимось в уряді і націлювався на зміну влади. Люди, яких пов'язували з Коломойським, створили ультрапатріотичну партію «Укроп» і почали розгойдувати ситуацію за допомогою масових акцій.

Оцінюючи ймовірність такого розвитку подій, я запитував себе: чи розуміють ті, хто грає в цю гру, що, навіть якщо їм вдасться знести владу, вони поставлять під сумнів і саме існування країни. Хаос — сприятливе середовище для динамічних і агресивних груп, проте в ситуації безвладдя й анархії неможливо заздалегідь передбачити, хто виявиться мисливцем, а хто — жертвою.

Під час весняного загострення відносин я неодноразово говорив Коломойському, що він має визначитися, хто він — влада чи бізнес. У багатьох тоді складалося враження, що Коломойський вирішив, ніби він є самостійним, не залежним ні від кого центром влади в країні.

У чому причина такої трансформації Коломойського, який ніколи раніше не цікавився політикою? Ні він, ні інші люди з групи «Приват» ніколи раніше не були при владі. Припускаю, що та кількість адреналіну, яку вони отримали, керуючи прифронтовою територією, не йшла ні в яке порівняння з тим, що їм давав бізнес. У бізнесі, як мені здається, Коломойському стало нудно.

Україна пройшла осінь 2015 року без особливих ексцесів. Сподіваюся, Коломойський зрозумів, що Україною не можна управляти з Женеви по телефону. Чи означає це, що він змирився з тим, що час олігархів минув? Поживемо — побачимо.

* * *

До початку заколоту на Донбасі 49-річний Рінат Ахметов вважався найавторитетнішою людиною в регіоні. Найбагатша людина України (у 2015 році Forbes оцінив його статки у \$6,7 млрд), Ахметов багато інвестував у підтримку своєї репутації серед земляків. Найяскравіший символ такої його діяльності — побудований у Донецьку суперсучасний стадіон «Донбас-Арена». На відміну від Донецького аеропорту, від якого залишилися лише руїни, «Арена» під час бойових дій майже не постраждала. А все-таки зупинити війну силою свого авторитету Ахметов не зміг.

Основа багатства Ахметова — гірничо-металургійний холдинг «Метінвест» та енергетичний — ДТЕК. Це най-

більші недержавні компанії України з сукупною виручкою \$10,6 млрд у 2014 році.

У 2011–2013 роках ДТЕК був фантастично прибутковим: прихильність регулятора дозволяла компанії заробляти на високих тарифах на електроенергію, а диспетчера енергоринку — на високій завантаженості електростанцій. Класичний випадок *state capture*, багаторазово описаний в економічній літературі. Ключову роль тут відіграли політичні зв'язки Ахметова — одного з основних спонсорів Партії регіонів.

Серед іншого ми обговорювали з Ахметовим реформи в енергетиці. ДТЕК — це монополія чи ні? Відповідь на це запитання була потрібна не для того, щоб звинуватити компанію в монополізмі, а щоб визначити нові правила гри, які зрівняють усіх учасників ринку. Якщо ДТЕК — монополіст, то до нього мають бути застосовані європейські норми регулювання. Якщо ні — то й проблеми немає.

Незважаючи на зниження частки ДТЕК у виробництві електроенергії (з 30,1% в 2013 році до 24,8% у першій половині 2015 року), у грудні 2015-го Антимонопольний комітет визнав, що в діяльності ДТЕК є ознаки домінуючого становища на ринку¹.

Завдання держави — забезпечити справедливе ціноутворення на ринку електроенергії. Принцип простий. Ми шукаємо аналогічні компанії в країнах з хорошим регулюванням і переносимо цю модель на наш ґрунт. Чи залишиться ДТЕК такою ж прибутковою, як і за часів Януковича? Якщо правила гри справедливі — заради бога, ніхто не зазіхає на чесні доходи. Але ти не можеш отримувати диспропорційний прибуток за рахунок інших грав-

¹ Антимонопольний комітет України. Презентація результатів комплексного дослідження ринків електричної енергії та енергетичного вугілля. К., 24.12.2015, с. 14, 17.

ців — чи то атомних електростанцій чи інших виробників електроенергії.

Без state capture олігархічні бізнес-моделі працюють погано, якщо взагалі працюють. Але в українській економіці є й одіозніші схеми. Одним з найбільших джерел корупційної ренти в Україні завжди була торгівля газом. Через багаторазову різницю в тарифах на газ для компаній і населення спокуюса заробити на арбітражі між високими і низькими цінами на один і той самий товар виявлялася непереборною. Цей бізнес у багатьох асоціювався з ім'ям Дмитра Фірташа — ще одного спонсора Партії регіонів, але обмежувати його однією особою було б неправильно. Врешті-решт, ще в 1990-ті роки хтось з політологів сказав чудову фразу: «Усі великі статки в Україні зароблені на торгівлі газом».

Порівняно з тим, як відбувається торгівля газом на регіональному рівні, бізнес-модель ДТЕК виглядає вершиною коректності.

Основні гравці на роздрібному ринку газу — так звані облгази. Ось одна з поширених до недавнього часу грабіжницьких схем. Облгаз звітує про те, що поставив населенню, скажімо, мільярд кубометрів палива. Насправді поставлено удвічі менше, але з'ясувати це неможливо — у населення майже немає лічильників, які фіксували б обсяг спожитого газу. Різницю можна продавати (чи поставляти безоплатно — коли йдеться про заводи, що належать продавцеві) за ціною в рази вищою, ніж простим громадянам. Норма прибутку (точніше, крадіжки, адже тарифи на газ для громадян дотуються державою) — сотні відсотків.

Уніфікація газових тарифів навесні 2015 року завдала нищівного удару по цій схемі. Там, де працює ринок, олігархам просто нізвідки взятися.

* * *

Нас критикують за те, що ми занадто вже «панькаємося» з олігархами. Потрібно було, мовляв, просто зібрати їх за одним столом і оголосити: відсьогодні розпочинається нове життя, старе не згадуємо, а ось за нові витівки — запитаємо, причому жорстко.

Якби все було так просто!

У кожного великого бізнесмена, який має в розпорядженні владний ресурс, свої інтереси, свої больові точки. Коли ми говоримо про загальні правила, ні у кого заперечень немає. Гаразд, давайте жити за десятьма заповідями, які питання. А коли починаєш доходити до суті... Наприклад, для Пінчука, на відміну від Ахметова, питання про те, як встановлюватимуться тарифи на теплову енергію, — не принципове. Коломойського найбільше цікавить питання про контроль над «Укрнафтою», до якого Фірташ абсолютно байдужий. Того більше хвилює, чи зможуть його компанії, що продають газ населенню, і далі безплатно користуватися державними газорозподільними мережами.

Ідея круглого столу, за яким держава домовляється з олігархами «жити по-новому», гарна, але нереалістична. Для кожного з них «по-новому» має абсолютно різний зміст.

Добре, заперечать мені. Але ж є і те, що олігархів об'єднує. Наприклад, вони володіють найбільшими телевізійними каналами, які при нагоді виконують в їхніх руках роль інформаційної паліци: «1+1» у Коломойського, «Україна» — у Ахметова, «Інтер» — у Львовичкіна і Фірташа, декілька телеканалів є у Віктора Пінчука.

Чом би не почати жити по-новому хоча б у цій галузі? Власники телеканалів могли б домовитися про мораторій на використання належної їм інформаційної зброї масового ураження. А ініціювати таку джентльменську угоду міг би Президент, який публічно відмовився продавати свій «5-й канал».

Тим, хто дотримується такої думки, я б радив подивитися на речі тверезо. Хто і з ким повинен домовлятися? Президент з олігархами? Але це і юридично некоректно — Президент не має права впливати на компанії, які йому належать, вони передані у траст — і політично безперспективно: уявіть собі хвилю, яку здіймуть не лише наші опоненти, а й союзники.

Другий момент. А що вважати порушенням такої угоди, де проходить межа? Яка за нього відповідальність? Хто накладає санкції? Відповіді на ці запитання далеко не очевидні. Суджу про це не з чуток. Коли ми видавали *Forbes*, мені раз у раз дзвонили герої публікацій, скаржилися на статті, стверджували, що журналісти займаються «заказухою». Я-то розумів, що справа не в продажності журналістів, просто всі люблять читати про інших, а незалежний погляд на себе коханого часто зачіпає, іноді викликає лють.

Деолігархізація в медіа здійсниться без будь-яких джентльменських угод. Час надприбутків в Україні закінчується. Щойно потік ренти вичерпається, втратять будь-який сенс й «інвестиції» в телеканали, і утримання цілих депутатських груп у парламенті. Коли олігархи почнуть скорочувати дотації на телеканали, ті почнуть втрачати рейтинги, і це також знизить ступінь їхнього впливу.

Для повного демонтажу олігархічної системи необхідно довести до кінця декілька процесів.

По-перше, змінити правила гри в економіці та забезпечити дотримання цих правил, реформувавши судову та правоохоронну системи. Передусім — прибрати приховані субсидії, що надаються олігархам шляхом заниження (як у випадку із залізницею) або завищення тарифів (як у випадку з енергетикою). Масштабна приватизація приведе в країну нових інвесторів і зменшить «переговорну силу» олігархів. По-друге, мінімізува-

ти значення грошей в політичній системі. Тут важливу роль відіграє закон про державне фінансування політичних партій. По-третє, перетворити медіа на самостійний бізнес. Скільки часу на це піде? Думаю, за рік-два ці процеси стануть незворотними.

Найбільші викривлення ми усували упродовж всього 2015 року. Йшлося головним чином про норми законодавства, що закріплювали олігархічний характер економічної системи. Наступний крок — приватизація, яка відсуне олігархів від управління державною власністю. Нерідко вони володіють неконтрольними пакетами прибуткових підприємств й усіма силами чинять опір продажу державної частки. Навіщо витратити додаткові гроші, якщо ти і так контролюєш менеджмент і витягаєш ренту з управління держпакетом у власних інтересах? Прозорі аукціони і продаж цих підприємств і пакетів тим, хто запропонує найкращу ціну, — оптимальна стратегія для вирішення цієї проблеми.

Ми бачимо, з яким скрипом встановлюються нові правила гри. Чи змиряться олігархи з тим, що з якогось моменту правила будуть єдині для всіх? Оскільки у кожного з них — свій, суто специфічний спосіб симбіозу з державою, відмова від привілеїв для кожного олігарха — однобічна. І тут перед олігархами, що залишилися в Україні, виникне дилема: роззброїтися, ризикуючи тим, що послаблення сприйматиметься як сигнал для атаки — з боку держапарату або конкурентів, чи битися за свої привілеї до останнього.

Сподіваюся, олігархи зроблять правильний вибір. Правильний і для себе, і для України.

Розділ 8

УКРАЇНСЬКА ЕКОНОМІКА:
ЩО ПІШЛО НЕ ТАК

Як перезапустити економіку? Сьогодні це — головне питання порядку денного. І справа не лише у найтяжчій економічній кризі за останні два десятиліття.

Якщо не скоротити відставання за рівнем життя від наших сусідів, то у найкращому разі ми прирікаємо покоління 20–30-літніх на животіння у країні, якою керують популісти. У найгіршому — ставимо під загрозу саме існування України, яку взяв в облогу агресивний сусід, значно потужніший і економічно, і у військовому плані.

Рівень економічного розвитку стає ключовим питанням національної безпеки.

Робота над цією книгою збіглася з гострою дискусією навколо податкової реформи. Я вважаю цю реформу однією з ключових. Без зменшення податкового навантаження, без спрощення правил сплати податків влада не зможе забезпечити умови для швидкого і сталого зростання. Перед державою стоїть завдання припинити війну з бізнесом, нормалізувати ділову практику, зробити Україну однією із найпривабливіших у світі країн для прямих іноземних інвестицій.

На початку 2015 року Україна уклала нову угоду з Міжнародним валютним фондом. За останні 23 роки це вже дев'ята програма, що саме по собі вже свідчить про схильність нашої економіки до регулярних криз. На відміну від трьох попередніх програм ця не була заморожена Фондом після виділення першого траншу кредиту. Уряд і парламент ретельніше, ніж раніше, виконують умови угоди, суть якої можна відобразити формулою «гроші в обмін на реформи». Однак погану кредитну історію за рік-два не виправиш. І це ще один аргумент на користь радикалізації реформ.

Від своїх опонентів, вхожих у коридори влади, доводилося не раз і не два чути, що радикальні реформи «не на часі».

— Згадайте, якою важкою була криза на початку 1990-х, і нічого, вижили без усіляких радикальних реформ, — кажуть вони. — Виберемось і цього разу.

Така точка зору, на жаль, є досить поширеною. Мої опоненти не враховують двох моментів.

По-перше, затягування болісних реформ у 1990-ті призвело до значних соціальних і політичних втрат. Якби українські уряди провадили більш рішучу економічну політику, зниження рівня життя було б не таким глибоким, багатьох людських драм і трагедій вдалося б уникнути. Досвід 1990-х якщо і можна застосувати, то виключно як негативний досвід, «як робити не слід». Одним із побічних результатів українського градуалізму стало домінування в українській економіці олігархів, а в політиці — популістів та кланових партій.

По-друге, нинішня криза — це не просто трансформаційний спад при переході від однієї моделі розвитку до іншої. Україна стала жертвою зовнішньої агресії. Від того, наскільки швидко вона зможе мобілізувати джерела економічного зростання, залежить результат війни.

У політичних сил, що прийшли до влади після перемоги Майдану, залишається останнє вікно можливостей — зима–весна 2016 року. Без прискорення реформ Україна застрягне в зоні ризику. Восени 2014 року експерти попереджали: якщо Україна не приведе до ладу державний бюджет, країні загрожує гостра фінансова криза. У лютому 2015-го цей прогноз підтвердився: у розпал паніки курс національної валюти знизився удвічі. Якби не підтримка МВФ, обвал гривні міг бути неконтрольованим. Це призвело б до краху банківської системи і паралічу державних фінансів.

Дуже не хотілося б, щоб двигуном реформ в Україні й надалі залишалися кризи. Цей шлях загрожує колапсом політичної системи і дискредитацією спадку Майдану.

* * *

2015 рік Україна закінчила¹ у непривабливому становищі найбіднішої, після Молдови, країни Європи. Згідно з рейтингом економічної свободи, складеним американським аналітичним центром Heritage Foundation, Україна водночас має найнижчий рівень економічних свобод серед усіх європейських країн.

Один з авторів цієї книжки одного разу саркастично пожартував, що Україна — це країна з постійно зростаючим потенціалом. На жаль, у 2014–2015 роках її потенціал — якщо визначати його як відставання від сусідніх країн — знову значно зріс.

Україна опинилася у порочному колі незавершених реформ. Аби розірвати це коло, необхідно точно діагностувати хворобу,

¹ За прогнозами МВФ, в Україні ВВП на душу населення за поточним обмінним курсом долара за підсумками 2015 року становитиме \$2109 (World Economic Outlook Database, October 2015 Edition).

яка перетворила Україну на одного з аутсайдерів світового економічного зростання.

Новітню економічну історію України можна поділити на три етапи. Перший — це 1992—2003 роки, період глибокого трансформаційного спаду і відновлювального зростання. Другий — 2004—2013 роки, або «втрачене десятиліття», час деградації базових інститутів держави. Інститути Третньої республіки занепадали на тлі сировинного буму «нульових» і відскоку після гострої, але нетривалої кризи 2008 року (у 2009-му Україна стала одним з лідерів падіння у світі, її ВВП скоротився на 15,1%). ВВП на душу населення, обчислюваний за паритетом купівельної спроможності, зріс за це десятиліття на 68%.

Криза 2014–2015 років відкинула доходи громадян у 2005–2006 рік і продемонструвала, що зростання попереднього десятиліття базувалося на ненадійному фундаменті. Завдання-мінімум нового етапу — не пізніше 2017 року вивести країну на траєкторію динамічного, прискорюваного і сталого економічного зростання. Це зростання не може бути просто відновлювальним за рахунок завантаження вже наявних потужностей, які нині простоюють через падіння попиту. В основі нової моделі зростання має бути масований приплив прямих іноземних інвестицій.

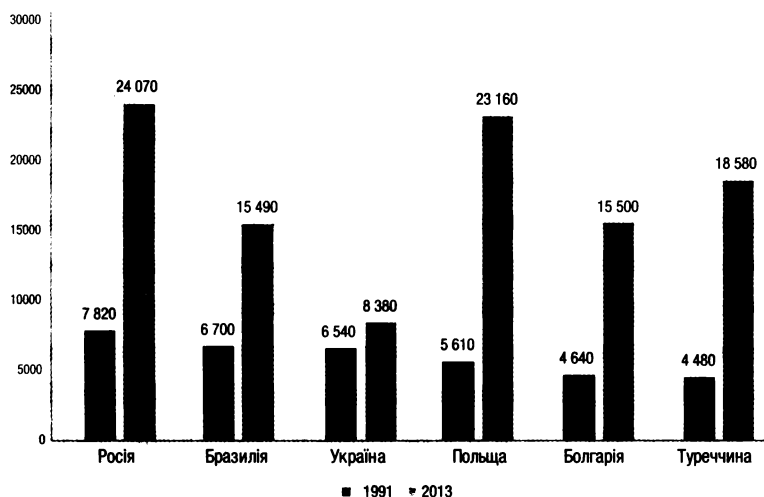
Погляньмо на моментальне фото шляху, пройденого Україною за 21 рік незалежності, або за два перших етапи її новітньої економічної історії. У базі даних МВФ World Economic Outlook налічується 166 країн, за якими є дані з 1992-го по 2013 рік. Якщо ранжувати їх за темпами економічного зростання (з урахуванням паритету купівельної спроможності), Україна посідає у цьому списку останнє, 166-те місце. За два десятиліття ВВП нашої країни зріс на 23%. Це феноменально низькі темпи навіть для розвинутих країн Європи: економіка

Німеччини за цей же період збільшилася на 96%, Франції — на 110%. Чемпіон Східної Європи за темпами зростання, Польща, збільшила свій ВВП на 264%.

Який вигляд мають половинчасті реформи

Валовий національний дохід на душу населення

(\$, за паритетом купівельної спроможності)



Джерело: Світовий банк

Перекопаний, в іншій європейській країні цей прикрий факт став би центральним сюжетом політичного життя. Тим часом в Україні він перебуває на периферії уваги. Чому так відбувається? Мені здається, цьому є декілька пояснень.

За всієї екстремальної повільності українського економічного зростання ситуація в пізньому Радянському Союзі була ще гіршою. За 20 років — з 1973-го по 1992 рік — ВВП на душу населення в Україні зріс лише на 20%¹. Добробут громадян зростав у той період ще повільніше, ніж анемічна радянська економіка: ВВП на душу населення в Україні за останнє радянське 20-річчя збільшився лише на 12%. Добробут людства у той період зростав

¹ Angus Maddison project, <http://www.ggdc.net/maddison/maddison-project/home.htm>, з поправкою на зростання чисельності населення.

більш ніж вдвічі швидше (+27%), а, наприклад, у сусідній Туреччині — у чотири рази швидше (+54%)

За 21 рік незалежного існування Україна вийшла на темпи зростання статків на душу населення, притаманні Туреччині у 1973—1992 роках. Зростання ВВП на душу населення на 48% за 1993—2013 роки відбувалося, з одного боку, на тлі значного скорочення чисельності постійного населення, спричиненого в першу чергу трудовою міграцією, а по-друге — його природним скороченням (з 1992-го по 2013 рік населення України зменшилося на понад 6 млн людей, або на 12%). З другого боку, є підстави вважати, що з урахуванням якісних факторів (розширення свободи вибору, відсутність черг, споживчий достаток) добробут зріс більше, ніж демонструє офіційна статистика. Ось лише декілька деталей, які ілюструють цю тезу. Споживання овочів на душу населення зросло з 1991-го по 2011 рік на 58%, а фруктів — на 47%. Житлова площа на одну людину збільшилася на 31% — за цим параметром відставання від інших країн з перехідною економікою або відсутнє, або не таке різке, як у випадку з динамікою ВВП. Рівень викидів у повітря забруднювальних речовин скоротився на 51% — більше, ніж у Росії (38%), але менше, ніж у Латвії (71%)¹.

Третя українська республіка не була «економічним тигром», але розпад імперії дав змогу українцям вийти за межі логіки не-ефективної мілітаризованої економіки з її принципом «гармати замість масла». Відносне відставання від інших країн (частка України у світовому ВВП скоротилася з 1993-го по 2013 рік у два з половиною рази — з 1 до 0,4%) компенсувалося зростанням рівня життя в абсолютному вимірі.

¹ Andrei Schleifer, Daniel Treisman, Normal Countries: The East 25 Years After Communism, pp. 16—18. Цитується за https://scholar.harvard.edu/files/shleifer/files/normal_countries_draft_sept_12_annotated.pdf.

Як відомо, система національних рахунків, одним із ключових індикаторів якої є валовий внутрішній продукт, малоприсадаблена для оцінювання рівня життя та обсягу виробництва в командних економіках. За відсутності вільних цін ці економіки підійшли до свого краху з глибокими структурними перекосами. За соціалізму діяльність підприємств значною мірою присвячена не створенню, а знищенню вартості. До такої діяльності можна віднести і незліченні «довгобуди», і марнотратні практики у переробній промисловості (сировина, з якої виготовлялися готові вироби, на світовому ринку часто коштувала дорожче, ніж власне ці вироби, оцінені за світовими цінами), і — в першу чергу — видатки на утримання найбільших на планеті збройних сил і виробництво озброєнь.

Україна, поряд з Білоруссю та Росією, була одним з трьох головних виробничих майданчиків радянського військово-промислового комплексу. За деякими оцінками, наприкінці 1980-х років СРСР витрачав на оборонні потреби близько 25% свого ВВП¹. Розпад радянської імперії і необхідність стабілізувати державні фінанси спричинили в усіх трьох слов'янських республіках зниження оборонних видатків до 1—3% ВВП. Спадкоємці СРСР більше не збиралися воювати з усім світом і не відчували потреби у підтримці неймовірного тягаря оборонних видатків. У статистиці українського ВВП відобразилася абсолютно доречна відмова від спалювання дорогоцінних ресурсів — матеріальних і людських — у топці гонитви озброєнь. Для критиків ліберальних реформ це дало підставу говорити, що ринкова економіка на пострадянському просторі не спрацювала, хоча насправді вони коментували не реальні цифри, а те, що заведено називати статистичним артефактом².

¹ Андерс Ослунд. Строительство капитализма. Рыночная трансформация стран бывшего советского блока. — М.: Логос, 2003, с. 208.

² Цю позицію переконливо захищає Андерс Ослунд.

Словом, у перші два десятиліття своєї незалежності Україна розвивалася не так динамічно, як переважна більшість країн світу, але динамічніше, ніж в останні десятиріччя існування СРСР. Третя республіка, за всіх її недоліків і суперечностей, була, мабуть, найуспішнішим періодом української історії з часів Першої світової війни.

Україна зіштовхнулася з екзистенціальною загрозою не через низькі темпи зростання як такі. Цілком припускаю, що після двох-трьох мирних політичних циклів у країні з'явилися б нові сили, здатні перейти до вивільнення підприємницької ініціативи та творчих сил суспільства — тобто до модернізації України по всіх фронтах.

Головною проблемою Третьої республіки стало те, що економіка нашого основного потенційного супротивника розвивалася значно динамічніше. Якщо у 1992 році Росія випереджала Україну за ВВП на душу населення на 75%, то у 2013-му — вже на 151%. Чим загрожує відносне посилення Росії, українці розуміли лише тоді, коли стало надто пізно. Ті українські політики, які попереджали про агресивні плани Кремля, так і не запропонували переконливого рішення нашої головної проблеми — проблеми відносного відставання через менш ефективну та послідовну економічну політику.

* * *

Якщо політична боротьба — це концентроване відображення економічних інтересів, то у випадку з Третьою республікою правильним буде і зворотне твердження: економіка — це продовження політики іншими засобами. Місія нинішнього покоління реформаторів — розвести економіку та політику по різних кутках рингу, деполітизувати ухвалення рішень у сфері правосуддя, регулювання та бізнесу.

Українська незалежність стала результатом політичної угоди двох ідеологічних супротивників — націонал-комуністів і націонал-демократів. Ані ті, ані інші не були готові до найважливішого виклику незалежності, який збігся з розвалом планового господарства: побудови ринкової економіки, в якій влада відділена від бізнесу.

У Польщі була команда Лешека Бальцеровича, в Чехії — харизматичний прем'єр Вацлав Клаус. Восени 1991 року в Росії відповідальність за економічні реформи взяла на себе команда Єгора Гайдара.

Україна, яка протягом століть була донором людського капіталу для кількох імперій, не могла похвалитися наявністю команди реформаторів.

Цей факт добре ілюструється таким епізодом. Восени 1992 року Леонід Кучма, який готувався зайняти крісло прем'єр-міністра із надзвичайними повноваженнями, сказав депутатам Верховної Ради:

— Ви скажіть, яке суспільство потрібно будувати, а ми побудуємо.

Кучма був готовий діяти рішуче, але йому та його людям не вистачало знань, яких директорів оборонного заводу в Радянському Союзі просто не було звідки взяти: як працює ринкова економіка і як перевести на ринкові рейки планове господарство.

Заради справедливості варто зазначити, що з другого питання консенсусу на той момент не було і в світі. Суперечка між прихильниками швидких реформ (опоненти називали такі реформи «шоковою терапією») і градуалістами тривала протягом усіх 1990-х.

Це сьогодні ми знаємо, що ринкова трансформація можлива. Знаємо і те, що чим швидше і рішучіше діють реформатори, тим

скоріше відновлюється економічне зростання, тим нижчі соціальні й політичні втрати перехідного періоду.

Україна повторила траєкторію інших посткомуністичних країн.

Спочатку — глибокий спад, пов'язаний з усуненням основних перекосів та інтеграцією у світове господарство. Оборонні підприємства зупинилися через відсутність попиту, фірми, які виробляли споживчу продукцію — телевізори, автомобілі, меблі, — виявилися неконкурентоспроможними не тільки на зовнішньому, а й на внутрішньому ринку, який відкрився для імпорту.

Слідом за спадом і проведенням ринкових реформ — відновлювальне зростання, в Україні — доволі бурхливе. На піку, у 2003-му та 2004 роках, наш ВВП збільшився на 9,3 і 12,1% відповідно.

Головною відмінністю України стало те, що спад у ній виявився тривалішим, ніж у більшості інших посткомуністичних країн. Значною мірою це пояснюється критичною нестачею людського капіталу — відсутністю в країні команди реформаторів. Перша спроба макроекономічної стабілізації, без досягнення якої неможливо вийти на траєкторію зростання, була здійснена лише у 1994 році — на третій рік незалежності. За три роки бездіяльності країна заплатила високу ціну. У пік гіперінфляції 1993-го споживчі ціни зросли на 10 156%.

Результатом половинчастих реформ стали зростання тіньової економіки і поява цілого класу підприємців, які зосередилися не на перемозі в ринковій конкуренції, а на боротьбі за ренту.

У першій половині нульових здавалося, що все можна виправити. Світовий економічний бум, підтримуваний дешевим кредитом, підняв усі човни. Не залишився осторонь і український.

У 2004 році Україні належало пережити зміну президента. Леонід Кучма, який на той час керував країною другий президент-

ський строк, зробив ставку на донецького губернатора Віктора Януковича. Очоливши уряд, але не маючи в руках усіх важелів влади, які чинний президент запопадливо притримував для себе, Янукович вдався до перевіреного в усьому світі засобу — роздування бюджетних видатків з метою купити любов виборців. Заручником цього курсу став і його головний політичний опонент Віктор Ющенко, який прийшов до влади в результаті Помаранчевої революції.

«План прем'єр-міністра, який став кандидатом у президенти, полягав у тому, щоб громадяни країни відчули стрімке зростання матеріального благополуччя внаслідок його особистих рішень, — пише історик Станіслав Кульчицький. — Природно, що в бюджеті 2005 року не знайшлося ресурсів для підтримки встановленої В. Януковичем планки доходів. Адміністрація В. Ющенка разом з парламентською опозицією була вимушена підтримати цю планку і підвести реальну базу під підвищений рівень заробітних плат та пенсій»¹.

У 2004 році державні видатки підскочили на 2,6% ВВП. У 2005-му — ще на 2,5% ВВП. І йдеться не лише про небажання нового президента Ющенка йти проти течії. Новий прем'єр Юлія Тимошенко заради власної популярності була готова пожертвувати макроекономічною стабільністю.

Ситуація 2004 року повторилася перед наступними президентськими виборами. У 2008 році, коли Тимошенко знову працювала прем'єром, державні видатки підскочили на 3,3% ВВП, досягнувши 45,5% ВВП. Виборчий цикл 2004—2009 років призвів до того, що в Україні було відновлено «передчасну соціальну державу», від тягаря якої звільняли свої країни реформатори 1990-х.

¹ Станіслав Кульчицький. Помаранчева Революція. К.: Генеза. — 2005, с. 61.

Втім, виборці і цього разу не оцінили щедрості прем'єра. У другому турі президентських виборів, що відбувся у лютому 2010 року, Тимошенко прогала Януковичу, котрий на її тлі сприймався як поміркований політик.

Четвертий президент спробував поєднати соціалістичний рівень перерозподілу (у 2013 році державні видатки становили 48% ВВП) з перерозподілом власності і, м'яко кажучи, неефективним використанням державного бюджету. Для підтримання високого рівня держвидатків уряд Януковича збільшив зовнішні запозичення і витратив лівову частку золотовалютних резервів. У 2013 році неминучість фінансової кризи не викликала сумнівів. Питання було лиш у тому, коли станеться вибух — до чи після президентських виборів, що мали відбутися на початку 2015 року.

* * *

Джина популізму легко випустити з пляшки, заштовхати його назад — завдання для політичного генія. Популізм, що вирвався на українську політичну арену наприкінці правління Кучми, не вдається відкинути на узбіччя навіть тепер — після того, як він підірвав економіку та обороноздатність країни.

Механізм популістської спіралі добре описав Каха Бендукідзе у виступі перед студентами Києво-Могилянської академії навесні 2014 року: «Ви весь час вибираєте не найкращих правителів, а тих, які більше обіцяють. Свої обіцянки вони виконують таким чином: вони підвищують податки, бо обіцяли ж пенсії підвищити, вони підвищують рівень бюрократії, тому що... вони хочуть якимось підтримати своїх прихильників. Вони підвищують енергосубсидії, вони проводять божевільну соціальну політику. Все це weapons of wealth destruction, зброя знищення багатства».

Через два роки після перемоги Майдану можна відкрито сказати, що політичні сили, які прийшли до влади на революційній хвилі, не очікували, що проблеми, з якими їм доведеться зіштовхнутися, виявляться такими масштабними.

Неготовність політичного класу до реформування країни призвела, на мій погляд, до того, що економічна влада втратила як мінімум два вікна можливостей. У березні 2014 року, на хвилі постреволюційної ейфорії, і в листопаді 2014-го, після обрання нового складу парламенту, можна і слід було запускати болісні і всеохопні реформи. Я поважаю другий кабінет Арсенія Яценюка за вжиті ним надзвичайно болісні заходи — від скорочення енергосубсидій до спроб наведення ладу в державному секторі, але, зважаючи на гостроту ситуації, цих дій вочевидь недостатньо для відновлення позитивних очікувань. Про це свідчать опитування підприємців і рейтинги провідних партій. У суспільстві накопичуються втома і розчарування. Знову зростають рейтинги популістів та ультраправих.

Проміжний результат — падіння ВВП на 6,8% у 2014 році і, за попередніми оцінками, на 11% в 2015-му — не може нікого влаштувати. Досягнення макроекономічної стабільності завдяки програмі МВФ — це важливий результат, але стабілізація повинна бути основою економічного зростання, а не межею мрій. Хитка стабілізація — зі збереженням надмірних державних видатків, валютного контролю, з нездатною кредитувати банківською системою — призведе швидше до політичної кризи, а не до прискорення економічного зростання.

Один із симптомів наростання політичних труднощів — порядок денний знову намагаються захопити популісти. Спад супроводжується підвищенням тарифів, стрибком інфляції, зростанням безробіття. Популістський інстинкт — заморозити ціни, пригрозити спекулянтам... Україна це вже багато разів проходила. «Доброта»

політиків може дати якийсь короткостроковий ефект, але повернення до командних методів управління призведе до катастрофи.

Коли чую популістів, згадую свою поїздку на Кубу... Обшарпана Гавана — столиця дефіциту: стометрові черги за морозивом за державною ціною, неможливо купити зубну пасту... Ні, це нікуди не годиться.

У липні 2015 року я попросив колег з адміністрації, які відповідають за економіку, проробити концепцію прискорення реформ. Через місяць мені на стіл лягло executive summary того, що могло б стати «Планом Б» для України (під «Планом А» я маю на увазі коаліційну угоду 2014 року, яка передбачала помірний темп реформ, що враховував інтереси основних політичних гравців), під назвою «Стратегія економічного прориву».

«Перші ознаки того, що дно економічного спаду пройдено, не повинні вводити в оману.

Україна досі не досягла повноцінної макроекономічної стабілізації. Національна валюта не користується довірою, банківський сектор все ще підключений до апарату штучного дихання, прогнози економічного зростання на найближчі роки не дозволяють в осяжному майбутньому компенсувати спад 2014–2015 років. Україна сьогодні — це найкорумпованіша (за даними Transparency International), друга за бідністю після Молдови (ВВП на душу населення за поточним обмінним курсом) і найменш економічно вільна країна Європи.

Без поглиблення і радикалізації реформ Україні не вдасться скористатися історичним шансом, який з'явився завдяки перемозі Майдану. Розчарування громадян у європейському виборі загрожує самому існуванню України.

Процес реформування, запущений у березні 2014 року, має бути прискорений. Тільки це дасть змогу відновити довіру до України — як з боку світового співтовариства, так і власних громадян. «Втома від України» (Ukraine fatigue) у лавах українських союзників, розчарування всередині країни можуть бути подолані тільки за рахунок радикальних реформ по всьому фронту, найближча мета яких — досягнення макроекономічної стабільності і всеохопна лібералізація економічного життя. Політична свобода, завойована на Майдані, повинна бути підкріплена радикальним звільненням від гноблення з боку корумпованої і неефективної держави.

Амбітні цілі, визначені у «Стратегії-2020», — в першу чергу підвищення рівня добробуту громадян — недосяжні без запуску швидкого і сталого економічного зростання. Його мотором не можуть бути державні видатки. Не кажучи про те, що у держави просто немає коштів на інвестиції, 24-річний досвід української незалежності вчить того, що зростання державних видатків призводить до уповільнення зростання і формування згубних перекосів в економіці.

Погана кредитна історія і конфлікт на сході — це не тільки виклик, а й шанс. Україна повинна реформуватися швидше, ніж навіть найуспішніші економіки Центральної Європи, інакше відставання від сусідів тільки зростатиме. Усвідомлення цього простого факту має підвищити відповідальність усіх гілок української влади, політичного класу і громадянського суспільства.

Мотором українського економічного дива можуть бути тільки приватні інвестиції. Без масованого припливу іноземного капіталу, втіленого не тільки у грошах, а й у талантах, найкращих практиках і технологіях, повернен-

ня України в Європу, зближення стандартів життя українців та європейців так і залишиться мрією. Щоб стати на шлях конвергенції з розвинутим світом, Україна повинна продемонструвати своїм громадянам і світові радикальний розрив з минулим. Українська держава має відмовитися від претензії на виконання функцій творення і зосередитися на захисті національного суверенітету та підтримці справедливих правил гри в економіці й суспільному житті.

Україна повинна стати найпростішою для ведення бізнесу юрисдикцією Центральної і Східної Європи — з мінімальним регулюванням і максимально простими правилами для експортерів та імпортерів. Штучні бар'єри на шляху припливу капіталу — у сфері валютного регулювання, на земельному ринку та у сфері будівництва — необхідно демонтувати якомога швидше.

Органи державного управління часто не здатні ухвалювати швидкі та ефективні рішення, необхідні для просування країни вперед. У діяльність органів влади потрібно активніше впроваджувати механізми, які успішно зарекомендували себе у ринковому секторі, — орієнтованість на результат, а не на процес, на задоволення споживача, а не на звітність, на нещадне скорочення витрат, не пов'язаних з виконанням життєво необхідних функцій держави. Це дасть можливість залучити на державну службу таланти, готові працювати не за страх, а за совість, забезпечити їм гідну оплату праці.

Масований приплив приватних інвестицій неможливий без макроекономічної стабільності, яка, у свою чергу, недосяжна без фіскальної консолідації. Наведення ладу у державних фінансах має базуватися не на підвищенні податкового тягара, а на значно нижчому рівні перерозподілу

національного доходу через бюджет. У 2014 році державні видатки з урахуванням субсидування «Нафтогазу» і без урахування витрат на порятунк банківської системи перевищили 53% ВВП. Через корупцію та кричущу неефективність такий обсяг державних видатків є не інвестиціями в майбутнє, а виснаженням продуктивних сил народу. У 2016–2017 роках рівень державних видатків в Україні має бути знижений до 37% ВВП. Без фіскальної консолідації Україну очікує в найкращому разі фінансовий колапс, у найгіршому — втрата незалежності.

Зниження видатків повинно супроводжуватися підвищенням їхньої ефективності. Основний принцип реформи державних фінансів — виробництво меншим коштом більшого обсягу суспільних благ у сферах охорони здоров'я, освіти та соціального захисту. У сфері соціального захисту категоріальна система має поступитися місцем адресній: платники податків допомагають тим, хто не може подбати про себе сам і більше за всіх потребує підтримки. Решті держава забезпечує право на повну реалізацію своїх навичок і талантів — шляхом підтримки справедливих правил гри і рівних можливостей.

Зниження тягаря держави дасть змогу послабити податкове навантаження на громадян і компанії, вивести з тіні від третини до половини неофіційної економічної діяльності і створити конкурентне податкове середовище для іноземного капіталу. Головний спотворюючий фактор податкової системи — її складність і таке, що не відповідає рівню економічного розвитку, надмірне навантаження на фонд оплати праці. Мета податкової реформи — максимальне спрощення податкового обліку і зниження номінальної ставки оподаткування трудових доходів

з нинішніх 50+ до 20%. Для бідних ставка податку на доходи повинна бути знижена до нуля.

Амністія податкових правопорушень дасть змогу підвести ризик під періодом, коли несплата податків була нормою ділової активності і часто єдиним засобом урятувати бізнес від розорення. Цей акт перегорне сторінку «холодної війни» між державою та бізнесом, між платником податків і безвідповідальною бюрократією «старої України».

Для того щоб детінізація набула незворотного характеру, вона повинна супроводжуватися наданням державних гарантій непідвищення податкового навантаження (в Конституції має з'явитися норма про те, що запровадження нових податків або підвищення старих можливе виключно через референдум) і жорстким, невибірковим переслідуванням платників податків, які не бажають підкорятися новим правилам».

Концептуально поділяю більшість висловлених тут суджень. Концентрація зусиль держави на тих сферах, де її присутність є абсолютно необхідною, відкриває величезні сектори економіки для підприємницької ініціативи.

Третє і, можливо, останнє в цьому політичному циклі вікно можливостей для прискорення економічних реформ закритися взимку–навесні 2016 року.

Розділ 9

БОРОТЬБА ЗА РЕФОРМИ

Пізно ввечері 8 грудня 2015 року Національна рада реформ ухвалила кінцевий варіант податкової реформи, запропонований Міністерством фінансів. Цьому рішенню передувала багатомісячна боротьба.

У широкій, надзвичайно поляризованій дискусії навколо реформи зіштовхнулися два підходи.

Мінфін, усвідомлюючи свою відповідальність за макроекономічну стабільність, відстоював поетапне, при цьому досить глибоке ребалансування податкової системи. Податковий маневр Мінфіну передбачав перенесення акценту з прямих податків на непрямі, зниження податку на доходи та єдиного соціального внеску і підвищення акцизів.

Широка коаліція експертів, підприємців і громадських активістів пропонувала значно радикальніші — і швидші — зміни. Її лідером стала голова парламентського комітету з питань податкової та митної політики Ніна Южаніна. Проект Податкового кодексу, напрацьований цією командою, був унесений до парламенту групою із понад 100 депутатів.

Головною проблемою цього проекту було те, що рішення зниження податкових ставок не супроводжувалося адекватним скороченням видатків. Міжнародний валютний фонд справедливо побачив у цьому серйозні ризики і висловився категорично проти «неофіційного» проекту.

У середині літа я попросив представника Президента в уряді Олександра Данилюка проаналізувати, як іде підготовка і реалізація реформ, запланованих на 2015 рік. Виявилося, що найважливіша, податкова, буксує. Принаймні жодних видимих напрацювань Мінфін, під егідою якого вже чотири місяці працювала цільова робоча група, не надав. На носі був початок бюджетного процесу, і такий стан справ не міг не викликати занепокоєння.

Не вдалося побачити прогресу і з лібералізацією податкового адміністрування — маю на увазі не місце у рейтингу Doing Business, а реальне поліпшення умов для ведення бізнесу. Наприкінці липня Президент зібрав нараду для узгодження позицій. На ній були присутні прем'єр, міністр фінансів, радник міністра Іван Міклош (автор успішної податкової реформи у Словаччині), керівник фіскальної служби і Ніна Южаніна.

Лідерство, яке вона взяла на себе у розробці альтернативного Податкового кодексу, було не випадковим. Южаніна добре розуміє і відчуває реальний український бізнес. Адже він складається не тільки з компаній, які входять до Американської торговельної палати або Європейської бізнес-асоціації. Український бізнес — це десятки і сотні тисяч дрібних і середніх підприємств, у яких дещо інші проблеми, ніж у транснаціональних гігантів і великих вітчизняних компаній.

Позиція міністра фінансів була очікуваною: ми повинні все ретельно проаналізувати і з нового року вводити в дію новий Податковий кодекс.

— У нас є ціла низка ініціатив, не пов'язаних зі ставками, — сказав я. — Наприклад, об'єднання якихось податків, спрощення декларацій. Це не зменшує доходи і не збільшує видатки. Йдеться взагалі не про гроші, йдеться про зручність ведення бізнесу. Що нам заважає прийняти зміни в наявний кодекс, які не призведуть до жодних бюджетних проблем, вже у вересні?

Запитання зависло у повітрі. Декілька тижнів по тому Іван Міклош опублікував програмну статтю¹, з більшістю тез якої важко було не погодитися. Міклош писав про те, що радикалізм у податковій реформі повинен спиратися на міцну основу. Реформа, яка передбачає різке зниження ставок податків, швидше за все, призведе в перший рік до скорочення доходів бюджету. Україна не має права поставити під загрозу крихку макроекономічну стабільність, досягнуту до літа 2015 року. Макроекономічна стабільність — як чисте повітря, його відсутність відчуваєш, тільки коли опиняєшся у місті, накритому смогом. Неможливо радикально знизити доходи без зниження видатків. Інакше — фінансовий Чорнобиль.

У той же час я побачив у тексті Міклоша пряму полеміку з моєю ідеєю — проводити реформи, які не викликають заперечень, в режимі реального часу, не намагаючись усі правильні заходи зібрати в одному документі — в даному випадку в новому Податковому кодексі. Результат, мовляв, буде не одразу, але не потрібно надмірно квапитися.

Мені було важко змиритися з таким неспішним підходом. У реформаторів з Центральної Європи була значно комфортніша ситуація: у них не було війни, а виборці демонстрували готовність перетерпіти труднощі — заради повернення в європейський дім. Наше ж суспільство наполегливо вимагало швид-

¹ Іван Міклош. Процес реформ потребує часу, або Що таке радикальна податкова реформа. Українська правда, 14.08.2015 <http://www.pravda.com.ua/articles/2015/08/14/7077860/>

ких реформ і швидких результатів. Люди звинувачували нас у тому, що реформи не відбуваються або відбуваються занадто повільно. Кредит довіри, отриманий новими керівниками країни, танув на очах.

У липні 2015 року Фонд демократичних ініціатив провів опитування щодо ставлення українців до реформ¹. На запитання «Скільки вже зроблено з того, що влада повинна була зробити до цього часу?» майже три чверті респондентів (73%, якщо бути точним) відповіли «Нічого» (48,8%) або «Зроблено приблизно 10%» (24,6%). Частка громадян, готових терпіти матеріальні труднощі, пов'язані з проведенням реформ, знизилася порівняно з груднем 2014 року на 7,4 відсоткового пункту, до 36,4%.

Чи можна було на цьому фоні спокійно слухати досвідчених реформаторів з Центральної Європи, які кажуть: «Все нормально. Зроблено чимало, і, в принципі, потрібно діяти більш ретельно, більш обережно?» У нас війна, у нас величезний запит на швидкі результати, у нас слабка політична структуризація — і все це загрожує глибокою соціально-політичною кризою.

Переконаний, нам потрібний швидший і радикальніший підхід, ніж могли дозволити собі наші друзі у Центральній Європі. У них ситуація була більш «щадною» і давала змогу проводити плавні зміни. Якщо діяти у такому темпі, українці встигнуть розчаруватися в реформах раніше, ніж досягнуть їхні плоди, і тоді відбудеться реванш антиєвропейських сил.

Значно кращий орієнтир для України — успішні країни колишнього Радянського Союзу, перш за все Грузія. Обов'язково потрібно врахувати досвід Естонії, є чого повчитися і в Росії, яка — на відміну від нас — змогла створити міцну рамку макроекономічної політики.

¹ «Реформи в Україні: громадська думка населення», <http://dif.org.ua/publications/press-relizy/reformi-v-ukselelnja.htm>

Мені імпонує підхід Кахи Бендукідзе: бачиш, що щось можна зробити, — роби. Краще провести реформу, ніж витратити зайвий час (і довіру суспільства) на те, щоб довести її до досконалості. *Better done than perfect.*

Українська влада потребує легітимності. Якщо є рішення, які очевидні і які можна ухвалити у вересні, то це і треба робити у вересні. Тоді ми зможемо сказати підприємцям:

— З четвертого кварталу у вас на одну декларацію стало менше. Замість трьох податків — один.

Головною проблемою української системи оподаткування завжди було надмірне навантаження на фонд заробітної плати. У 2015 році навантаження на середню заробітну плату (*tax wedge*) становило, за оцінкою аналітиків інвестиційної компанії *Dragon Capital*, близько 43% — це трохи менше, ніж у Фінляндії (ВВП на душу населення за паритетом купівельної спроможності — у понад п'ять разів вищий від українського), трохи більше, ніж у Чехії (у чотири рази вище)¹. Не можу погодитися з твердженнями деяких наших офіційних осіб, що рівень податкових ставок хвилює український бізнес значно менше, ніж якість податкового адміністрування. Взимку–навесні 2013–2014 року, коли в мене був короткий період відпочинку, я розглядав бізнес-плани у різних галузях економіки. Наявне тоді податкове навантаження на заробітну плату фактично унеможливлювало багато бізнесів в Україні. Звідси — попит на послуги компаній, які займаються переведенням коштів у готівку, щоб бізнес міг платити зарплати «в конвертах».

1 У 2015 році навантаження на заробітну плату в Україні складалося з таких податків: податок на прибуток за ставкою 15% (для зарплат до 12 180 гривень, або близько \$550 на місяць) і 20% (для доходів вище 12 180 гривень на місяць), військовий збір (1,5%), єдиний соціальний внесок, за яким нараховувалося кілька десятків ставок залежно від класу професійного ризику в діапазоні від 36,8 до 49,7%.

На початку осені Мінфін презентував свій план реформи. Головною новацією було зниження єдиного соціального внеску (ЄСВ) з 41 до 20%. За задумом Мінфіну, у 2018 році ЄСВ і податок на доходи мають бути об'єднані з єдиною ставкою 20%. Проте як компенсувати таке радикальне зниження податків на працю, Мінфін поки що не конкретизував.

Зниження ставок податків на доходи громадян — це не суто технічне завдання. Це найважливіша структурна реформа, яка прямо стосується укладення нового суспільного договору: ставки податків помірні, але їх платять усі без винятку. Бізнес, який до цього працював у «сірій зоні», отримує можливість повністю «відбілитися», що матиме позитивний вплив на його глобальну конкурентоспроможність. Умови оподаткування — одні з найкращих в Європі — повинні компенсувати погану кредитну історію країни, залучити великих міжнародних інвесторів і, зрозуміло, дати обнадійливий сигнал інвесторам українським.

Для успіху такої реформи лише зниження ставок за визначенням замало. Необхідно виконати ще дві умови: гарантувати бізнесу незмінність податкових правил на найближчий період (наполягаю на тому, що Україна має прийняти закон, аналогічний грузинському Акту економічної свободи, який обмежив можливості влади збільшувати податки і нарощувати борг) та забезпечити невідворотність покарання для тих, хто не бажає грати за правилами. На жаль, ані у проекті Мінфіну, ані в альтернативному проекті ця проблема не знайшла адекватного вирішення.

Як і слід було очікувати, схвалена Національною радою реформ концепція податкової реформи зазнала істотного доопрацювання в парламенті. Утім, головний елемент реформи — зниження ставок податків на працю (на доходи фізосіб — до 18%,

ЄСВ — до 22%) — зберігся в більш-менш недоторканому вигляді¹. А це дозволило міністру фінансів провести через парламент доволі жорсткий бюджет.

* * *

Бюджет України на 2016 рік — це, можливо, один із найсерйозніших реформаторських документів після перемоги Майдану. Його стрижнева ідея — зниження державного тиску на економіку. Видатки держави скорочуються з 49 до 43% ВВП. Виконати цей бюджет Україна зможе лише в одному випадку: якщо 2016 рік стане роком кардинальних реформ у соціальній сфері, на яку у 2015 році держава витратила 29% ВВП.

Цей план передбачає глибокі реформи одразу в трьох сферах: освіті (акцент робиться на укрупненні шкіл і переданні професійно-технічної освіти на муніципальний рівень), охороні здоров'я (автономізація поліклінік та лікарень, перехід від фінансування ліжок-місць до фінансування послуг) і соціальному забезпеченні (підвищення адресності соціальної допомоги за рахунок визначення реальних потреб у допомозі).

Ідея, яка лежить в основі двох перших реформ, є простою: низька якість освітніх і медичних послуг, які надаються державним сектором, пояснюється не тільки і не стільки недофінансуванням, скільки неправильними стимулами, якими керуються економічні агенти, що взаємодіють у цих галузях. Необхідно зробити так, щоб освітні й медичні підприємства — як і підприємства в інших галузях економіки — зосередилися передусім на інтересах клієнта, а не на вибиванні грошей з бюджету.

¹ Згідно з розрахунками Dragon Capital, податкове навантаження на зарплати (tax wedge) зменшиться у 2016 році на третину — до 31,5%.

Йдеться про новий суспільний договір.

Ви вдаєте, що нам платите, ми вдаємо, що працюємо, — таким був суспільний договір між державою і людьми у роки радянського застою.

Ви нас не чіпасте, ми не чіпаємо вас — приблизно так виглядали відносини між владою і суспільством у перші два десятиліття незалежності.

Ні той, ні інший договір не витримав перевірки життям. Радянський Союз, який знищив не лише цілі класи, а й стимули до праці, розпався. Третя українська республіка виявилася привабливою мішенню для агресії.

Що повинно прийти їм на заміну?

Україні не обійтися без глибокого переосмислення ролі держави — і в економіці, і в інших сферах життя. Головним принципом перетворень повинна стати максимізація свободи. Єдиний шлях, який забезпечує незалежність і процвітання, — це свобода, економічна і духовна.

Держава, побудована в Україні за роки незалежності, — це держава, вимріяна останнім поколінням радянських людей. Людей, які відкрили для себе шведський соціалізм і західне суспільство загального добробуту. «Зробіть нам таке саме» — таким був суспільний консенсус в останні роки радянської влади.

Неважливо, що західноєвропейська соціальна держава (та її специфічний варіант — «шведський соціалізм») якраз у 1980-ті переживала глибоку трансформаційну кризу. Неважливо, що європейська welfare state (держава добробуту) базувалася на зовсім іншому інституційному фундаменті. Неважливо, що економічного підґрунтя для побудови соціальної держави в пострадянських країнах не було — вони були занадто бідними, щоб дозволити собі таку саму частку соціальних видатків у ВВП, яку підтримували значно продуктивніші й ефективніші економіки Заходу.

Україна належить до країн, які побудували «передчасну соціальну державу». Ця сама проблема, у тому чи іншому вигляді, притаманна багатьом пострадянським країнам. Невипадково сам вислів *premature welfare state* у 1992 році увів в обіг угорський економіст Янош Корнаї, описуючи проблеми своєї батьківщини.

Чим небезпечною є передчасна соціальна держава? Надмірні соціальні видатки обертаються непосильним для слабкої економіки податковим тягарем. Підприємці йдуть у тінь. Політики вдаються до популізму. Результат — девальвація, що регулярно повторюється, банківські кризи, макроекономічна дестабілізація.

На тих, хто уважно стежить за українською економічною політикою, дискусія 2014–2015 років стосовно зниження бюджетних видатків справляла враження дежавю. «Скорочення державних видатків оголошували неможливим і таким, що суперечить українській економічній моделі, про яку говорив кожний, хто не знав, що це таке», — писав Андерс Ослунд про економічні дискусії літа 1994 року¹. У першій половині 1990-х здоровий глузд, заохочуваний відсутністю грошей, взяв гору: державні видатки з 1994-го по 1996 рік скоротилися на 11% ВВП, бюджетний дефіцит зменшився з 8,7 до 3,2% ВВП. Приблизно такого ж масштабу фіскальна консолідація має бути досягнута і під час поточної кризи.

Нам потрібно взятися за розум. Коли настануть кращі часи, Україна повинна зберегти жорстку бюджетну політику. Йдеться не лише про значний борговий тягар (понад 90% ВВП) і значні пенсійні зобов'язання (13,4% ВВП у 2015 році). Як ми мали нагоду пересвідчитися, накачування так званих соціальних галузей грошима не вирішує проблему їх модернізації. Щоб освіта

1 Anders Aslund. How Ukraine became... P. 70.

(насамперед вища) та охорона здоров'я вийшли із перманентної кризи, ми повинні задіяти в цих сферах ринкові механізми.

Ринковій революції в соціальній сфері сприятиме дискредитованість лівих ідей в Україні. Комуністичний експеримент завершився геноцидальним голодом 1930-х, а у пострадянські десятиліття комуністи виявилися — як це було і в країнах «народної демократії» після Другої світової війни — провідниками політики Кремля. Несистемні ліві групи зайняли під час Революції гідності двозначну позицію, деякі з них підтримали дії Росії у Криму та на Донбасі.

Ліберал за переконаннями, я вважаю більш ніж бажаною появу в Україні «нових лівих». Вони мають бути не тільки новими, а й чесними, тобто готовими визнати той факт, що до добробуту трудящих призводить зростання виробництва, а не перерозподіл. Якщо вони будуть чесними, то визнають той факт, що «велика держава» — не підтримка, а перешкода, особливо у ситуації, в якій опинилася сучасна Україна.

Звідки наше небагате населення візьме кошти на те, щоб підкріпити свій вибір?

Швидке (і, звісно, стійке) економічне зростання має стати українською національною ідеєю. Соціальна справедливість і розквіт культури — докладуться.

«Якщо не забезпечувати розвиток у суто матеріальному плані, а говорити лише про духовний й естетичний бік життя, про мистецтво, культуру, ви далеко не підете, — говорив творець сингапурського економічного дива Лі Куан Ю. — Мистецтво і культура є плодами досить високого рівня життя — такого рівня, який дозволяє людям вправлятися у невиробничій сфері, розвивати музику, балет, живопис та іншу вільну творчість»¹.

¹ Том Плейт. Беседи с Ли Куан Ю. Москва: Олимп-Бизнес, 2012, с. 167.

* * *

2016 рік буде вирішальним для долі українських реформ. Цими словами починається звіт Макроекономічної експертної групи, підготовлений наприкінці листопада 2015 року. В організації її роботи брав участь створений незадовго до цього Центр вільної економіки імені Кахи Бендукідзе. До групи увійшли досвідчені реформатори із Центральної і Східної Європи — неодноразово згадуваний на цих сторінках Іван Міклош, колишній заступник голови Банку Росії Сергій Алексахенко, президент варшавського аналітичного центру CASE Марек Домбровський, колишній прем'єр-міністр і голова центрального банку Латвії Ейнарс Репше.

«По-перше, взимку 2015–2016 років на населення буде покладений основний тягар відсутності реформ у минулому, передусім — підвищення цін на газ, — констатують автори звіту. — По-друге, на 2016 рік припадають основні зусилля з фіскальної консолідації — дефіцит державних фінансів повинен знизитися з 15% ВВП до менш ніж 4% ВВП. По-третє, має бути створений фундамент для економічного зростання — економіка України відкинута на рівень 2003 року, і не тільки російська агресія є цьому причиною».

Фундамент ми заклали у 2015-му. Автори індексу реформ IMORE констатують, що з-понад 300 законів і нормативних актів, ухвалених протягом 2015 року, майже 90% були реформаторськими, тобто вели до поліпшення ситуації¹. Найважливішою реформою експерти назвали наближення тарифів на газ до ринкового рівня. Лише п'ять законів і нормативних актів були віднесені до категорії «антиреформ» (серед них — заборона на експорт деревини).

1 VoxUkraine. Рік реформ в Україні: за якими напрямками Україна реформувалась найкраще, а за якими — найгірше. Економічна правда, 23.12.2015: <http://www.epravda.com.ua/cdn/cd1/rik-reform-v-ukraine/index.html>

«Швидкі реформи в Україні неможливі», — казав наприкінці лютого 2014 року архітектор грузинських ліберальних реформ Каха Бендукідзе¹. «Вочевидь, радикальні реформи у стилі прибалтійських країн початку 1990-х або Грузії після Революції троянд 2003 року при президентові Саакашвілі в Україні після перемоги Євромайдану були неможливі», — говорить в унісон з ним професор Університетського коледжу Лондона Ендрю Вілсон². Опитування громадської думки, здавалося б, підтверджують цей прогноз: українці не бачать ані швидких, ані глибоких реформ.

Жодним чином не намагаючись зняти відповідальність з влади, скажу: ми маємо справу з дуже високими суспільними очікуваннями, але радикально змінити ситуацію лише за один рік не зміг би ніхто. У 2015 році перетворення йшли широким фронтом — хай і не так швидко, як хотілося б. Це і реформа державних закупівель із повсюдним запровадженням електронної системи Prozorro, і створення патрульної поліції та Антикорупційного бюро, і реструктуризація прокуратури, і формування Агентства із запобігання корупції. Відбулася корпоратизація залізничної монополії, розпочато реформу корпоративного управління «Нафтогазу». Істотно лібералізовано регулювання в морських портах та сільському господарстві. Національний банк нещадно чистив фінансову систему від неплатоспроможних і задіяних у нелегальних операціях кредитних установ. Набрав чинності закон, який посилює відповідальність керівників і акціонерів банків. Розпочато створення ринку газу. З успадкованого від радянської системи Міністерства внутрішніх справ виокремлена Національна поліція,

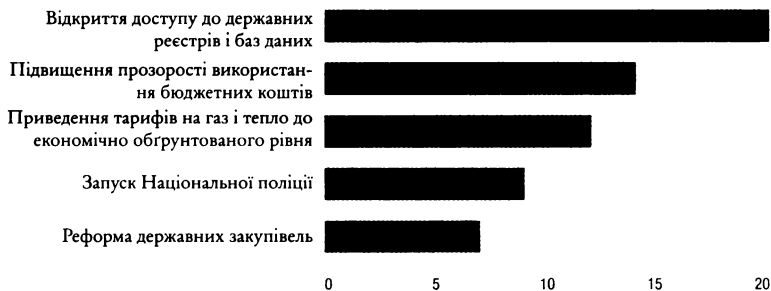
1 Володимир Федорін, Гудбай, імперіє. Розмови з Кахою Бендукідзе, Львів, 2015, с. 109.

2 Andrew Wilson, *Ukraine Crisis: What It Means for the West*. New Haven and London, 2015, p. 159.

позбавлена політичних функцій. Врешті, Україна виконала всі вимоги ЄС і тепер очікує отримання безвізового режиму у другій половині 2016 року.

Ключові реформи 2015 року

Експерти, які беруть участь в визначенні індексу реформ (iMoRe), вибрали найуспішніші з 20 реформ, здійснених в 2015 році



Джерело: <http://voxukraine.org/2016/01/07/5-reform-yaki-zminiuyut-ukrainu-na/>

З урахуванням того, що все це відбувалося на тлі війни та глибокої фінансово-економічної кризи, — не так мало.

На яких реформах необхідно сфокусуватися у 2016 році? Головними вважаю дев'ять напрямків (не за значущістю, а за перерахунком).

Реформа держуправління пов'язана не тільки із впровадженням в життя ухваленого у 2015-му закону про державну службу. Необхідно підвищити зарплати держслужбовців до рівня, що відповідає ринковому. У першу чергу це стосується судів і правоохоронної системи, а також держслужбовців, наділених правом ухвалювати рішення. Докладемо всіх зусиль, щоб це було зроблено.

Судова реформа. Перша проблема, яка хвилює інвесторів, — це навіть не податки, а суди. Нам необхідно перезавантажити судову систему, а для цього — ухвалити поправки до Конституції. Очищення судів від осіб, які ухвалювали неправосудні рішення — поки тільки під час Майдану, — вже почалося. У 2016 році можна розпочинати реорганізацію окремих судів, із заміною — повною

або частковою — складу суддів. Повне перезавантаження судової системи забере не менше трьох-чотирьох років.

Реформа правоохоронних органів. Переконалий, що протягом тих самих трьох-чотирьох років Україна отримає якісну поліцію. Пуповину між поліцією та Міністерством внутрішніх справ буде розірвано. На черзі — реформа Служби безпеки. На завершальний етап виходить реформа прокуратури, яка до кінця 2016 року буде «розвантажена» від слідства. Ця функція перейде до Державного бюро розслідувань.

Реформа вищої освіти та охорони здоров'я. Без глибоких перетворень у цих сферах ми далеко не просунемося. Обидві галузі (охорона здоров'я більшою мірою, освіта — меншою) цілком можуть стати драйверами економічного зростання, джерелом експортної виручки. Для цього потрібно відкрити дорогу приватній ініціативі. Реформа охорони здоров'я, пов'язана з автономізацією лікарень та поліклінік, нашттовхнулася на серйозний спротив. Керівники медичних закладів занадто звикли до освоєння бюджетного фінансування. Нещодавно із жахом дізнався, що в державних медичних інститутах накопичилося нерозпаковане обладнання, на придбання якого кілька років тому було витрачено понад 100 млн євро. А в той же час у півтора мільйонному Харкові просто відсутня низка елементів реанімаційної апаратури. У деяких випадках постраждалим від інсульту не мають змоги допомогти ані приватні клініки, ані державні. І це у другому місті країни! Ситуацію потрібно змінювати, і чим швидше, тим краще.

Тарифна реформа. Ціни на електроенергію, газ, воду потрібно привести до ринкового рівня. Це дасть поштовх інвестиціям в ресурсозбереження і потягне за собою суміжні галузі.

Податкова реформа. Потрібно чітко визначити, якою ми бачимо податкову систему через два-три роки. Після того

як вона буде запроваджена, ми повинні ухвалити закон, можливо, навіть поправки до Конституції, які б ускладнювали процедуру підвищення податків. Це дасть підприємцям упевненість в тому, що держава налаштована на збереження стабільних правил гри.

Паралельно необхідно провести лібералізацію валютного законодавства. Поки українські громадяни і компанії позбавлені права вільно розпоряджатися своїми заощадженнями, Україна залишатиметься економічно не вільною країною — хоч би які ставки податків затвердила Верховна Рада.

Податкова реформа не може вважатися завершеною, поки не проведено податкову амністію. Якщо податківці й надалі «копатимуться» в епізодах п'яти- та десятирічної давнини, да-леко ми не просунемось.

Земельна реформа. Необхідно якнайшвидше запуснути земельний кадастр, після чого ринок землі потрібно лібералізувати, а земля повинна стати товаром. Можливо, перший крок має зробити держава, виставивши на продаж частину своїх сільськогосподарських угідь (їх у неї — мільйони гектарів). Усі розмови про те, що земля — це національне надбання, яким не можна розкидатися, я вважаю безвідповідальною балаканиною. Чомусь Польща, Аргентина, Росія і багато інших країн «розкидаються», і нічого страшного з ними не стається. Не кажучи вже про те, що відсутність повноцінної приватної власності на землю — пряме порушення конституційних прав нинішніх власників земельних ділянок.

Децентралізація. Передача повноважень і відповідальності з центрального рівня на регіональний і місцевий — один з найефективніших способів подолати корупцію. Знаю, що це не панацея. Спроби посилити економічні стимули за рахунок децентралізації, які мали місце останніми десятиліттями у багатьох

країнах світу, дали неоднозначні результати¹. І все ж я вважаю цю реформу однією з найважливіших — вона реалізує практичну формулу народовладдя.

Реформа держсектора заслуговує на окрему розмову.

Приватизація — це така операція, яку потрібно або робити, і без вагань, або не робити», — писав десять років тому Леонід Кучма².

Державний сектор — одне з основних джерел корупції. Можна нарахувати десятки способів нечесно нажитися на державній власності — від продажу товару за заниженою ціною (і придбання комплектуючих та послуг — за завищеною) до розміщення депозитів у сумнівних банках. Навколо такого «бізнесу» вибудована ціла інфраструктура: свої політики, чиновники, прокурори, судді. Якщо не перекрити «трубу», в яку течуть народні гроші, боротьба з корупцією так і залишиться страшенно захоплюючим, але ніколи не завершуваним процесом.

Протягом 2015 року Кабінет Міністрів намагався опанувати ситуацію на держпідприємствах. Їхні директори і групи інтересів, які за ними стояли, чинили відчайдушний опір. На підтримку старих босів нерідко виступали профспілки. Парламентська більшість декілька разів провалила голосування за законопроекти, які дозволили б прискорити приватизацію. Будь-яка спроба виставити на продаж державне підприємство, навіть дозволене до приватизації, наштовхується на шалений против і нещадні PR-атаки.

Директори державних підприємств, які дісталися новому уряду у спадок від Януковича і його попередників, у чомусь схожі на «червоних директорів» 1990-х, які рішуче

¹ Див.: Daniel Treisman. *The Architecture of Government. Rethinking Political Decentralization*. Cambridge University Press, 2007, p. 273.

² Леонид Кучма. *После Майдана*, с. 665.

і довго чинили опір ринковим реформам¹. У якомусь сенсі нові «червоні директори» виявилися для реформаторів ще складнішими опонентами, ніж їхні попередники. У них витонченіший розум, і вони значно міцніше інтегровані в наявну політичну систему.

Міністр економічного розвитку Айварас Абромавичус виходив з того, що оновити керівний склад допоможуть конкурси — із сильною та неупередженою конкурсною комісією. Цей шлях виявився дуже важким. У деяких випадках рішення комісій блокувалися судами.

Сильних претендентів на посади керівників майже не було. Одна з причин — низька зарплата.

Візьмемо для прикладу компанію «Укргазвидобування» — найбільше в Україні підприємство, яке займається видобутком газу. Вочевидь, менеджер, здатний керувати компанією такого масштабу, не піде на зарплату \$5 000 на місяць. І на \$50 000 не піде. Мінімальна платня для CEO компанії з виручкою під мільярд доларів — від одного до трьох мільйонів доларів на рік. Оскільки ця умова не виконується, керівники відповідного рівня на такий конкурс просто не йшли.

На конкурс подавали свої кандидатури або авантюристи, або люди з недостатньою кваліфікацією — другий і третій ешелони замість першого. Знайти волонтерів, які б відповідали високим вимогам, вдавалося лише у виняткових випадках. Наприклад, очолити «Укргазвидобування» погодився вихованець McKinsey Олег Прохоренко.

¹ На початку 1990-х «червоними директорами» називали керівників державних підприємств, які були призначені ще за часів СРСР. Вони, як правило, нічого не розуміли в ринковій економіці і в більшості випадків займалися максимізацією власних доходів, а не прибутком фірми.

Без масштабної приватизації паразитичний прошарок «нових червоних директорів» ліквідувати не вдасться.

У 2016 році приватизацію необхідно рішуче прискорити. Для цього вже у першому кварталі уряд повинен ухвалити рішення про те, яка кількість із 3000 держпідприємств (з яких лише 1600 — працюючі, решта підлягають ліквідації) залишиться у державній власності. Йтиметься про 200, максимум 300 компаній. Деякі з них можна частково приватизувати зі збереженням контрольного пакету акцій у держави.

Усі інші підприємства потрібно виставити на продаж. Для того щоб процес не розтягнувся на довгі роки, слід радикально змінити наявні процедури приватизації. 2015 рік продемонстрував, що процедури ці надмірно ускладнені. Це дає змогу міністерствам усіяко затягувати передачу «своїх» підприємств Фонду державного майна, який відповідає за їх продаж. Але навіть якщо міністерство прагне виконати поставлене завдання і позбутися активів, справа йде дуже поволі. Наприклад, Міністерство аграрної політики чесно намагалося позбутися підвідомчих підприємств. Результат — з-понад 80 компаній у Фонд держмайна було передано лише вісім.

У грудні я спілкувався з розробниками так званого Одеського пакету реформ, які придумали гарний механізм швидкої приватизації невеликих і середніх держпідприємств. Якщо коротко, вони пропонують задіяти метод батога і пряника: у керівників підприємств і ФДМ з'являються стимули до максимально швидкої передпродажної підготовки. Підготував документи, необхідні для приватизації, — молодець, не встиг — звільнення. Фінальним акордом мають стати відкриті електронні аукціони, переможцями яких будуть ті, хто запропонує максимальну ціну. Сподіваюся, цей механізм дасть змогу зрушити процес із місця.

У підсумку масова приватизація усуне необхідність постійного субсидування держсектора¹, принесе додаткові надходження до бюджету, знизить корупцію та підвищить легітимність влади. Не можна запліщувати очі на те, що цей процес буде вкрай болісним. На нас очікують і вуличні протести трудових колективів, які вимагатимуть зберегти робочі місця, і скандали між претендентами на активи, і спроби рейдерських захоплень або підкупу суддів. Уряд звинувачуватимуть у тому, що він за безцінь розпродав національне надбання. Тому ми не маємо права зволікати з ухваленням кінцевих рішень. Якщо процес не буде запущено до середини 2016 року, далі Кабміну буде вже просто не до приватизації.

Як має бути організовано управління підприємствами, які залишаться у державній власності? Головне завдання — запровадити сучасні правила корпоративного управління. Незалежно від форми власності державні компанії працюють на ринку, тому й управління ними повинно бути організоване на образ і подобу найкращих ринкових зразків.

По-перше, всі вони мають проходити аудит у компаній «великої четвірки», а їхня звітність має бути загальнодоступною. По-друге, у них повинні бути сформовані повноцінні ради директорів, причому від третини до половини директорів мають бути незалежними, із досвідом роботи у великих європейських або американських компаніях відповідного

¹ За даними Мінекономрозвитку, збитки 30 найбільших державних компаній у 2014 році перевищили 100 млрд гривень. Вони отримали від держави 13 млрд гривень субсидій та податкових пільг, виплативши дивідендів на 1,2 млрд гривень. Див.: «Збитки 30 найбільших держкомпаній України за рік становили 100 мільярдів гривень», УНІАН, 18.08.2015 — <http://economics.unian.ua/finance/1112793-zbitki-30-naybilshih-derjkompaniy-ukrajini-v-2014-rotsi-sklali-100-milyardiv-griven.html>.

сектора. По-третє, керівники цих компаній повинні отримувати ринкові зарплати. Якщо ви наймаєте гендиректора із зарплатою мільйон євро на рік, ймовірність того, що він обкрадатиме своє підприємство, значно нижча, ніж коли ви платитимете йому \$400 на місяць.

Рівень винагороди топ-менеджерів державних компаній визначити доволі просто: знаходимо східноєвропейські компанії співставного масштабу і замовляємо хедхантинговим агентствам розкладку за зарплатами. Припускаю, що доходи наших топ-менеджерів можуть бути на 20—30% нижчі, ніж у їхніх східноєвропейських колег. Але не у 20 і не у 100 разів!

На початку 2016 року в уряді нарешті з'явилася можливість призначати генеральним директорам державних підприємств винагороду, близьку до ринкової. Впевнений, це серйозно оздоровить систему стимулів у державному секторі. Прохоренко, про якого я писав вище, відтепер зароблятиме 398 000 гривень на місяць (близько \$15 000). Парадокс у тому, що перші кроки у цьому напрямку викликали хвилю обурення навіть у реформаторськи налаштованій частині суспільства.

Хто найматиме нових керівників? У майбутньому ця функція повинна бути покладена на ради директорів. На перехідний період, поки нові ради не сформовані, доведеться зберегти конкурсні процедури. Для комісій, які здійснюватимуть відбір претендентів, я б сформулював п'ять-десять умов, які дозволяли б проводити відсіювання на ранніх етапах. До «обтяжуючих» обставин я б відніс незнання англійської мови, відсутність досвіду роботи у західних компаніях або, навпаки, досвід роботи на керівних посадах держпідприємств чи на держслужбі. Це дало б змогу обмежити простір для маневру усіляким лобістам. Можливо, мало б сенс використовувати детектор брехні.

Результатом реструктуризації держсектора стануть не тільки додаткові доходи бюджету або скорочення корупційних потоків. Ми значно підвищимо ефективність державного управління, тому що у міністерств залишаться лише функції із вироблення політики. Переконали: у підсумку з'ясується, що деякі міністерства взагалі не потрібні і їх можна спокійно ліквідувати, деяким міністерствам можна буде залишити 100–150 співробітників, які чудово впораються зі своїми функціями. Ми усунемо один з найбільш корупціогенних видів діяльності на держслужбі, і до міністерств перестануть рватися люди, що розглядають бюрократичну роботу як специфічний вид бізнесу.

* * *

Структурні реформи — обов'язкова умова для відновлення зростання. Чи є вона достатньою? У середньо- та довгостроковому періоді — напевне (за умови, звісно, якщо не відбудеться відкочування назад). Проблема у тому, що реформи відбуваються в політичній реальності. «Корабель потонув при входженні у гавань» — це сказано зокрема і про реформаторів, які не встигли скористатися результатами своєї праці через втрату підтримки суспільства. За прикладами далеко ходити не треба. Візьмемо Росію у перші два десятиліття після розпаду СРСР. Потужне економічне зростання і споживчий бум 2000-х були результатом ринкових реформ, проведених у попереднє десятиліття. Проте автори цих реформ були до того часу безповоротно дискредитовані, а їхні досягнення стали фундаментом для побудови авторитарного і дедалі небезпечнішого для світу і своїх громадян режиму.

Головним драйвером економічного зростання для України має стати ринок Європейського Союзу. Мені близькою є думка Бендুকідзе про те, що найближчими роками українські компанії можуть потіснити на європейському ринку китайських конкурентів. «Робоча сила в Україні або така сама, або дешевша, ніж у Китаї, кваліфікація і трудова мораль нічим не гірша, може, навіть краща, навичок, які легко не засвоюються, немає ані в Китаї, ані тут, — розмірковує Бендукідзе у книзі «Гудбай, імперіє». — Плюс — транспортне плече. У Львові виготовив меблі — довів до Берліна на машині... У Синьцзяні виготовив щось, довів до Шанхайського порту — це як з Єкатеринбурга довести до Берліна або навіть, може, до Мадрида. По гіршій дорозі»¹.

У 2014 році країни ЄС імпортували товарів з Китаю на 302 млрд євро. З України — на 13,7 млрд євро. Потенціал для нарощування торгівлі з Європою — колосальний. Питання у тому, як його реалізувати.

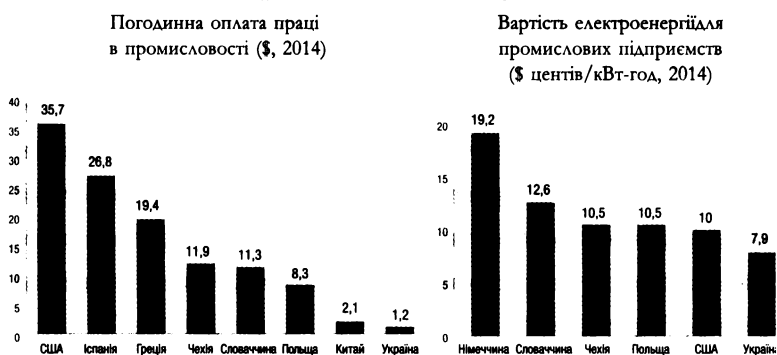
Професор Принстонського університету Дені Родрик наполягає, що для виходу на траєкторію зростання самих лише структурних реформ замало. На думку Родрика, необхідно робити акцент на так званих зв'язуючих обмежувачах (binding constraints)². Як приклад він наводить Грецію, яка завдяки структурним реформам, проведеним з 2010-го по 2015 рік, піднялася у рейтингу Doing Business на 40 рядків, але це не вивело країну з депресії. Найбільший ефект, вважає Родрик, Греції забезпечило б підвищення віддачі від експорту, а тут структурні реформи можуть іноді навіть заважати.

¹ Володимир Федорін. Гудбай, імперіє, с. 215.

² Dani Rodrik. The Mirage of Structural Reform. 08.10.2015, project-syndicate.org: <https://www.project-syndicate.org/commentary/greece-structural-reform-mirage-by-dani-rodrik—2015—10>.

Наприклад, зниження енергетичних субсидій, до якого вдалися заради скорочення державних видатків, зробило грецьких експортерів менш конкурентоспроможними. Родрик рекомендує грецькому уряду створити спеціальний орган, що ідентифікуватиме й усуватиме «зв'язуючі обмежувачі», які часто мають локальний характер і які не можна усунути за допомогою «горизонтальної» економічної політики.

Країна низьких витрат



Джерело: Horizon Capital

Робота з інвесторами — цілком окремий напрямок економічної політики, значущість якого неможливо переоцінити.

Великі інвестори, як правило, вимагають індивідуального підходу. У січні-лютому 2015 року перед конкурсом із продажу ліцензій на мобільний зв'язок третього покоління співвласники і топ-менеджери трьох найбільших мобільних операторів зустрічалися з Президентом. Усім їм важливо було отримати запевнення, що вони можуть без побоювань вкладати кошти в Україну. Вони отримали всі необхідні гарантії, після чого ми провели успішний конкурс на частоти, заробивши для державної скарбниці понад \$400 мільйонів. Це відбувалося на тлі Дебальцевської битви, у розпал фінансової кризи. Іншими

словами, успішний прецедент уже є. Завдання полягає в тому, щоб поставити цю роботу на конвеєр.

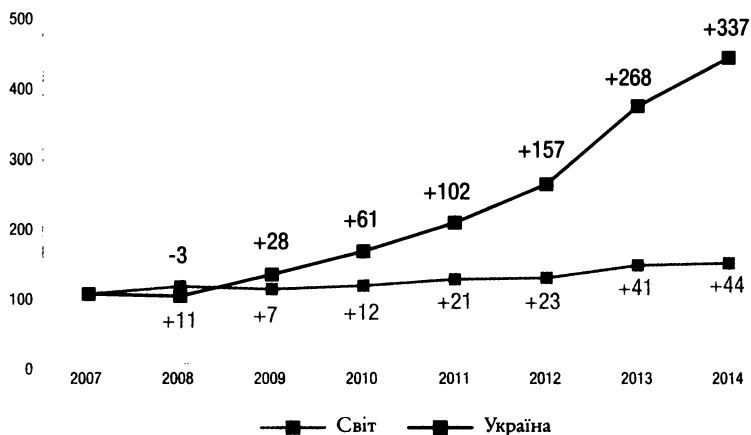
Великі гроші потребують гарної норми доходу і гарантії того, що зроблені інвестиції не пропадуть.

Що зможе запропонувати глобальним корпораціям Україна? Зрозумілі, комфортні податкові правила. Навіть помірно консервативний варіант податкової реформи, схвалений парламентом наприкінці 2015 року, створює умови ліберальніші, ніж у більшості європейських країн.

Припускаю, що з інвесторами, які готові вкласти понад \$100 млн, уряд може підписувати спеціальну угоду, що обумовлює усі можливі питання, з якими вони можуть зіштовхнутися в Україні — враховуючи компенсацію витрат, зазнаних через помилки державних органів. При цьому спори між інвестором і державою можуть розглядатися в міжнародному арбітражі.

Українська ІТ-революція

Динаміка продажів ІТ-аутсорсингових компаній в Україні і в світі, % (2007 = 100%)



Джерело: Horizon Capital

Лі Куан Ю згадує у своїх мемуарах про те, як влада молодого міста-держави зі шкіри лізла, щоб залучити на свою територію найкращі світові компанії¹. Одного разу представники Hewlett-Packard повідомили сингапурській владі, що беруть в оренду два верхніх поверхи шестиповерхової будівлі. Засновник і президент компанії Вільям Х'юлетт збирався особисто приїхати для огляду приміщення — але от біда: ліфт, призначений для піднімання великого технологічного обладнання, не працював, не було трансформатора. Що вчинили сингапурці? Співробітники Управління економічного розвитку (УЕР), створеного спеціально для вирішення проблем інвесторів, перекинули силовий кабель із сусідньої будівлі, і до приїзду Х'юлетта ліфт запрацював. Типовий випадок успішного усунення «зв'язуючого обмежувача», про який говорить Родрик.

В Україні функції УЕР могло б виконувати компактне державне агентство, в якому працювало б 10, найбільше 15 співробітників (бажано із досвідом роботи в інвестиційному банку). Для створення такої структури часу потрібно небагато. Максимум кілька місяців.

Наскільки добре працюватиме у XXI столітті модель, яка витягла з бідності країни Південно-Східної Азії у другій половині XX століття? Від масового виробництва однотипних товарів світ рухається до кастомізації, до дрібносерійного виробництва, 3D-принтерів. Не думаю проте, що найближчими десятиліттями людство відмовиться від масового виробництва. Реструктуризація української економіки вивільнить мільйони робочих рук, а це означає, що інвесторам не загрожує кадровий голод.

¹ Ли Куан Ю. Из Третьего мира в Первый. Глава 4. «Выживание в одиночку».

ЧЕТВЕРТА РЕСПУБЛІКА

Інвестиції у сервіс — медицину, освіту — можуть бути не менш масштабними, ніж колись у заводи та фабрики. Йдеться не обов'язково про high-tech лабораторії. Сервісна економіка створює можливості і для «синіх комірців», а організації, які цілеспрямовано працюють із «зв'язуючими обмежувачами», допоможуть долати вузькі місця, займаючись, наприклад, швидким перенавчанням вивільнених працівників.

Розділ 10

ПОВЕРНЕННЯ В ЄВРОПУ

Один із найуважніших дослідників України Ендрю Вілсон порівнює революцію, яку він застав у Києві в лютому 2014 року, зі «старим добрим народним повстанням, про які можна прочитати у підручниках з історії XIX століття»¹.

Українська революція — продовження тектонічного процесу, початок якого можна датувати нідерландською революцією XVI століття, що скінчилася перемогою буржуазних республік над іспанською імперією. У тому ж ряду дві англійські революції XVII століття, Велика французька революція, «весна народів» 1848 року, крах європейських імперій після Першої світової, оксамитові революції кінця 1980-х. Повільно, з відступами та кривавими ексцесами новий світ індивідуальних свобод, верховенства права і демократії рухався із Заходу на Схід, допоки центром боротьби не стала Україна.

Невипадково, вдивляючись в українські події 2014–2015 років, історики знаходять у них безліч паралелей з

¹ Wilson. Ukraine Crisis, p. 86.

XIX століттям, коли формувалися сучасні європейські нації та вироблялася модель ліберальної демократії.

Наскільки така Україна сумісна з сучасною Європою, що набула вигляду Європейського Союзу? Це не пусте запитання. Ані Італія Гарібальді — Кавура, ані Німеччина Бісмарка не вписалися б у копенгагенські критерії членства в ЄС.

Україна зробила остаточний цивілізаційний вибір у непрості часи.

Наприкінці 1980-х — на початку 1990-х років мрія про повернення в Європу надихнула уряди і народи країн колишнього соціалістичного табору на рішучі реформи. Євросоюз був на піднесенні. Подолавши кризи 1970-х — 1980-х років і наближаючись до запровадження спільної валюти, Європа була єдина як ніколи, а крах Радянського Союзу — головної загрози західній цивілізації, здавалося б, підтверджував тезу Френсіса Фукуями: альтернатив ліберальній демократії не залишилось.

У нинішнє десятиліття Європейський Союз, який відіграв вирішальну роль у ринковій і демократичній трансформації центральноєвропейських і балтійських країн, увійшов з важким багажем накопичених проблем. Втома від розширення, фінансова криза у Греції, низькі темпи зростання, відсутність — як засвідчила українська криза — дієвих важелів для протистояння агресивним аутсайдерам — ось лише деякі з них. Додайте до цього кризи літа–осені 2015 року, спричинену напливом біженців з Близького Сходу, і запланований на червень 2016-го референдум у Великій Британії, результатом якого може стати її вихід з Європейського Союзу.

Терористичні акти в Парижі в листопаді 2015 року тільки підкреслили масштаб проблем, що стоять перед сучасною Європою.

Немає сенсу применшувати труднощі, що постали перед обома сторонами інтеграційного процесу. Та все ж я переконаний: Україна може і повинна стати повноцінною частиною європейського дому.

Україні потрібна Європа — як союзник, як якір, як джерело цінностей.

Україна потрібна Європі — як нагадування про самий сенс європейського проекту і про те, що історія не завершена.

Поразка України поверне континент у часи балансу сил (XIX століття) або поділу на блоки («холодна війна»). У цьому випадку бетховенська «Ода до радості» стане не виразом урочистості, а нагадуванням про втрачені можливості. Поразка України стане поразкою Європи.

* * *

Україна має не лише запозичувати західні технології та інститути. Україна має стати Заходом, його інтегральною частиною. У процесі цієї трансформації ми навчимося дивитися на самих себе і наші завдання по-дорослому, по-європейськи.

Без Європи ми навряд чи зможемо вирішити наші завдання. Успішна конвергенція центральноевропейських країн, зближення їхнього життєвого рівня з західноевропейським — це не норма, а щасливий виняток, уможливлений завдяки потужному інституційному магніту Євросоюзу. Нормою для середньорозвинених країн є радше відкочування до авторитаризму і популізму, з якими Україна зіштовхувалася протягом двох перших десятиліть незалежності. Про це свідчить досвід і Латинської Америки, і Європи у проміжку між світовими війнами.

У 2020 році Україна має відповідати критеріям членства в Європейському Союзі. Наскільки реалістичною є ця настано-

ва Президента? В листопаді 2015-го вся країна спостерігала за тим, як Рада раз по раз не могла ухвалити критично важливі закони, необхідні для того, щоб українці отримали право подорожувати Європою без віз (це вдалося зробити лише з шостої спроби). Серед іншого депутати ніяк не наважувалися підтримати поправку до трудового законодавства, що забороняє дискримінацію за ознакою сексуальної орієнтації. Відверто кажучи, не найрадикальніша реформа з усіх можливих — і, однак, коаліція, весь сенс існування якої полягає в європеїзації країни (невипадково її назва — «Європейська Україна»), виявилася неспроможною швидко ухвалити правильне рішення.

Незважаючи на вкрай важку «окопну» боротьбу за єдність коаліції та виконання взятих нею на себе зобов'язань, переконаний, що рішучість Президента, який поставив жорсткі часові рамки для проведення необхідних реформ, цілком виправдана.

Реформатори в країнах Балтії та Центральної Європи, які поставили перед собою мету вступу до європейського співтовариства на початку 1990-х, теж здавалися відчайдушними (комуś — навіть не зовсім адекватними) сміливцями. У ті роки праві й ліві євроскептики всередині історичного ядра Євросоюзу ще не були настільки міцними, як сьогодні. Але серйозні проблеми у європейській спільноті були й тоді: рецесія 1992–1993 років, якій передували глибокі спади у Швеції та Фінляндії, бійня на руїнах югославської федерації, у врегулюванні якої Європейське співтовариство поступилося лідерством Північноатлантичному альянсу, гостра криза європейської валютної системи з вересня 1992-го по березень 1993 року... Враження рівного, поступального руху вперед виявляється оманливим, досить лише ретельніше вдивитися в деталі історичного процесу. У такого підходу до історії є і надихаючий бік: незважаючи на безліч криз, пережитих після Другої світо-

вої війни, нова, об'єднана Європа завжди знаходила з них вихід і продовжувала розвиватися.

Європа — це рухома мета. Європейський Союз 2010-х різко відрізняється від самого себе двадцятирічної давнини. Європейське економічне співтовариство 1970-х — від Європейського об'єднання вугілля і сталі, утвореного через кілька років після знекровлення континенту Другою світовою війною.

Досвід країн, які приєдналися до Європейського Союзу в 2000-ні роки, свідчить про те, що в процесах інтеграції багато, якщо не все, залежить від політичного лідерства всередині країни. На початку 1990-х мало хто міг припустити, що менш ніж через півтора десятиліття — за історичними мірками, буквально завтра — колишні країни соціалістичного табору увійдуть до Європейського Союзу. Але вже в 1994–1995 роках країни Балтії та Вишеградської четвірки подали заявки на вступ, аби 1 травня 2004 року стати членами ЄС.

У 1997 році Словаччину називали «останньою диктатурою Європи», що не завадило уряду Мікулаша Дзурінди, який прийшов на зміну одіозному Володимирі Мечъяру, наздогнати партнерів по Вишеградській четвірці та вступити в ЄС одночасно з сусідами — Чехією, Угорщиною та Польщею.

Аби повторити успіх першопроходців, Україна має виконати серйозну роботу над собою, до того ж одночасно у двох вимірах.

Передусім нам необхідно правильно організувати впровадження європейських норм в українське законодавство.

На початку листопада Макроекономічна експертна група, про яку я згадував у попередньому розділі, надала набір рекомендацій, в яких я з приємним подивом відзначив кілька збігів зі своєю власною позицією. Серед іншого група рекомендувала запровадити в Кабінеті Міністрів посаду спеціального віце-прем'єра, який

відповідав би за євроінтеграцію. Вважаю, що без такої фігури, наділеної повноваженнями і озброєної серйозними інструментами, жоден уряд у сучасній Україні не спроможний повноцінно виконувати свою роботу.

Ухвалення законів, необхідних для отримання безвізового режиму з ЄС, — не найскладніше завдання, але для його вирішення було необхідно чітко виконати безліч різноманітних вимог. Без координуючої фігури зробити це виявилось вельми складно. А попереду ж — величезна робота зі зближення українського законодавства з європейським *acquis communautaire*, яка потребуватиме чималих менеджерських зусиль і значної політичної ваги. Віце-прем'єру з євроінтеграції доведеться не просто координувати зусилля десятка міністерств і відомств, а й проштовхувати відповідні рішення в парламенті, до того ж швидко. Незважаючи на те, що завдання, які стоять перед віце-прем'єром «з Європи», на 90% технократичні, це повинен бути справжній політик, що володіє яскраво вираженими лідерськими якостями. Йому належить вести за собою і політичний клас, і все суспільство, пояснюючи, що необхідно вчинити Україні для повернення у свій європейський дім.

Такому віце-прем'єру буде робота і за кордоном. Рішення про вступ України в ЄС має бути підтримане всіма членами Союзу. Домогтися згоди на це буде непросто, враховуючи, що європейська Україна — це серйозне порушення балансу політичних сил всередині Союзу. Ми пам'ятаємо, як війна в Іраку, підтримана новими членами ЄС і засуджена Францією та Німеччиною, поставила європейців перед загрозою глибокого розколу. Побоювання «старої Європи», що Україна посилить вплив «новачків» (а отже, і США, стримане ставлення до яких на заході континенту добре відоме), можна зрозуміти, і ми повинні переконати наших партнерів, що ці побоювання марні.

Сьогодні головні адвокати України в ЄС — це Польща, Швеція і країни Балтії. Варшава і Стокгольм стоять біля витоків «Східного партнерства» — проекту, який, як ми розуміємо сьогодні, привів у рух геополітичну лавину. Москва завдала попереджувального удару, на який не знайшлося адекватної відповіді ні у моєї країни, ні у ЄС.

Україні потрібно підібрати «ключі» до Берліна і Парижа, аби зробити їх активними союзниками нашого євроінтеграційного проекту. Ми вдячні Німеччині та Ангелі Меркель, які відіграли величезну роль у стримуванні російської агресії. Мені важко уявити, як без лідерства федерального канцлера можна було б забезпечити консенсус 28 членів ЄС щодо санкцій проти Росії. Німеччина, пов'язана з Росією тисячами економічних зв'язків, пішла на серйозні жертви. За деякими оцінками, на момент запровадження європейських санкцій проти агресора торгівля з Москвою забезпечувала роботою 300 000 громадян ФРН.

Водночас не можна забувати про те, що Німеччина і Євросоюз встали на захист України не лише заради неї самої. Йдеться про захист основоположних принципів міжнародного права та європейських цінностей. Легко можемо уявити, що Берлін зайняв би аналогічну позицію і в тому випадку, якби жертвою агресії виявилась будь-яка інша країна, яка не є членом НАТО та ЄС. Позиція Німеччини свідчить про те, що ця країна ставить принципи й цінності вище безпосередньої економічної вигоди.

Наше завдання — переконати німецький (і французький) політичні класи у тому, що приєднання України матиме наслідком не послаблення, а посилення Союзу, зробить бізнесові кола Німеччини та Франції основними лобістами розширення загальноєвропейського ринку праці, капіталу і послуг.

Команді, якій доведеться втілювати інтеграційну стратегію, не потрібно ані згущувати фарби, ані додавати в картину рожево-

го кольору. Те, що Україна розповідає про себе світові, не повинно відрізнятися від того, що відбувається в нашій країні насправді. Деякі відмінності неминучі, як неминучі відмінності між ідеалом і його втіленням. Але без ідеалу, без «правдивого міфу» про країну, яку ми будуємо, нам буде важче оцінювати розбіжності між нашими цілями і практикою, між пройденим шляхом і дистанцією, що відокремлює нас від мети.

* * *

Друга частина нашого домашнього завдання — прийняти європейські цінності не на словах, а на ділі, зробити їх спільними для всіх українців, а не тільки для активної меншості. Коротко кажучи — прищепити їх суспільству.

Європейський вибір — це насамперед вибір цивілізаційний. У розділі про внутрішню культурну революцію, що змінює систему моральних координат, я говорив про цінності Майдану, що мали на увазі пріоритет прав особистості над правами держави. В європейській парадигмі закон сильніший, ніж влада. В імперській, яку відстоює Росія, — влада не стримується нічим, люди для неї — лише інструменти.

Європейський цивілізаційний вибір проголошує: я хочу бути вільною людиною, я проти того, щоб держава втручалася в моє життя. Держава і влада не є головним, що є в моєму житті. Я поважаю свою державу, я навіть готовий проливати за неї кров, але я буду боротися не за можновладців, а за свої цінності та свободи.

Мені можуть заперечити, що на словах можна декларувати що завгодно, але практики в Україні ближчі до російських, ніж до європейських. У рейтингу «Індекс верховенства права» Україна — 70-та, Росія — 75-та (найближчий до України в цьо-

му рейтингу член ЄС, Болгарія, посідає 45-те місце), в індексі сприйняття корупції Transparency International Росія — 119-та, Україна — 130-та (Болгарія — на 69-му місці), в рейтингу економічної свободи Heritage Foundation Росія віднесена до числа «переважно невільних» країн (153-тє місце), а Україна — до числа «репресивних» (162-ге). Найближчий член ЄС у списку Heritage, Словенія — на 90-му місці (Греція — 138-ма, але це особливий випадок).

У статистиці, можливо, це й так. Але я волію оцінювати факти в динаміці.

Аби стати Заходом, встановити на своїй території міцний політичний лад, Україна має виконати три умови, сформульовані Френсісом Фукуямою у книжці *The Origins of Political Order*: а) побудувати сильну, функціональну державу; б) забезпечити верховенство права; в) зробити владу підзвітною суспільству.

Найдалі ми просунулися за третім пунктом. Ще в Третій республіці було забезпечено регулярну змінюваність влади за допомогою демократичних процедур, реальну політичну конкуренцію. Помаранчева революція і Революція гідності були народними виступами проти спроб нав'язати Україні авторитаризм. Аби закріпити демократичний характер української політичної системи, слід зробити ще дуже багато. Закон про державне фінансування політичних партій — крок саме у цьому напрямку. Він повинен забезпечити автономізацію політичного життя, яке у нас часом невіддільне від бізнесу чи лобізму, убезпечити політичний процес від впливу олігархічних грошей.

Після Майдану в Україні пройшли вже три виборчі кампанії. Вибори президента, парламенту, мерів і депутатів місцевих рад були — незважаючи на деякі зауваження європейських спостерігачів — вільними та справедливими.

Робота з відновлення державної машини тільки розпочинається. Думаю, що, концентруючи зусилля у цьому напрямку, основні реформи можна завершити до кінця 2017 року. До завершення нинішнього політичного циклу ми повинні отримати компактний, ефективний, некорумпований державний апарат, який зможе концентруватися на виконанні істотно скороченого списку державних функцій. Тим, кому така постановка завдання здається надто оптимістичною, хочу нагадати один факт. До літа 2015 року українська армія побудувала добре ешелоновану оборону на лінії розмежування, надійність якої неодноразово — й безуспішно — намагався протестувати противник. Проте не так давно, у серпні 2014 року, коли росіяни завдали удару по нашому угрупованню на Східному Донбасі, на всій території між зоною бойових дій і Києвом знайшлося б лише кілька боєздатних частин.

Встановлення верховенства права об'єктивно — найтриваліший процес. Проте вважаю можливим і в цій сфері домогтися до 2020 року серйозного прогресу, наблизившись до показників, які демонструють сьогодні країни Південної Європи.

Зближення з Європою зачіпає не тільки судову чи правоохоронну системи. Мова не лише про регулярні виборчі кампанії та міцні, некорумповані бюрократичні структури. Головне — кому служить держава. Головне, щоб влада усвідомила, що вона найманий службовець, та щоб поставила індивіда вище за себе.

Ми повинні взятися за системне скасування всіляких обмежень, що заважають жити людині. Це стосується і одностатевих шлюбів, неважливо — подобаються вони комусь чи не подобаються, і величезної кількості регуляцій. Сьогодні отримати довідку про смерть — це нетривіальне завдання. Як, до

речі, й свідоцтво про народження. Інший приклад: медогляд водіїв перед зміною. Якось я запитав Михайла Саакашвілі:

— А у вас таке є?

— Немає, — відповідає він.

Насправді ж водіїв ніхто не оглядає, вони лише відкуповуються від перевіряльників: хто — грошима, хто — бензином.

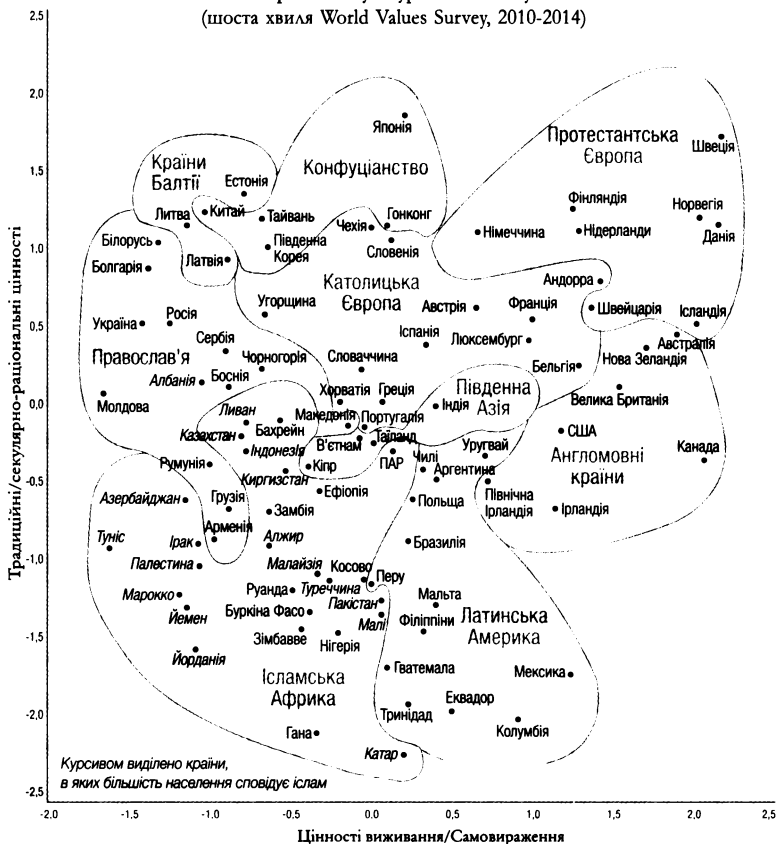
Усі правові акти, що обмежують індивідуальний вибір людини в економічній сфері, у культурній, у соціальній, повинні бути максимально очищені від заборон або скасовані. Чим більше свободи, тим вищою є цінність кожного людського життя, тим більше можливостей для індивіда проявляти себе так, як він хоче, не зіштовхуючись із владою в усіх її проявах. Я прихильник того, щоб діяти тут революційно.

Передбачаю, що у відповідь мені почнуть натякати на «український менталітет». Мовляв, українці занадто консервативні і надто цінують стабільність — криваве ХХ століття навчило нашу націю, що синиця в руці надійніша за журавля в небі. Найбільш популярною візуалізацією національних менталітетів є Культурна мапа Інгельгарта — Вельцеля, що ранжує різні культури відповідно до їхнього положення на двох осях координат: традиціоналізм — раціоналізм і цінності виживання — цінності самовираження (всі оцінки варіюються в діапазоні від -2,5 до 2,5). Опоненти радикальних реформ посилаються на цю мапу, коли хочуть наголосити, що реформи не будуть сприйняті українцями: мовляв, дивіться, у нас безпеку цінують вище, ніж навіть у Росії, про які цінності самореалізації ви говорите? У випадку з європейською модернізацією України цей аргумент дещо модифікують: українці віддають перевагу гарантованому мінімуму (звідси такі надії на допомогу всемогутньої держави), а не безмежні можливості, які ще треба реалізувати.

ЧЕТВЕРТА РЕСПУБЛІКА

Життя чи виживання

Україна на культурній малій світу
(шоста хвиля World Values Survey, 2010-2014)



Хочу звернути увагу на те, що картина світу, змальована Інґельгартом — Вельцелем, не статична. Наприклад, на найсвіжішій діаграмі, отриманій в результаті шостої хвилі World Values Survey, Україна (опитування проводилось у 2011 році) зміщена вліво за шкалою «виживання — самовираження» порівняно з попередньою хвилею (для України взято дані 2006 року). Нічого дивовижного в цьому немає: між двома хвилями опитування пролягала глибока економічна криза, що обернулася для України втратою 15,1% ВВП у 2009 році. Зрушення в бік цінностей виживання може мати й ще одне, додаткове

пояснення: акцент на безпеці — це відповідь на тупикову державну політику, коли витрати самореалізації набагато вищі, ніж витрати на підтримку статус-кво.

У європейському контексті (точніше, в антиєвропейському) наші опоненти використовують і шкалу традиціоналізм — раціоналізм. Українці, мовляв, занадто традиційні, занадто релігійні, аби коли-небудь погодитися на визнання нетрадиційних сімей. Але за цією шкалою Україна набагато більш раціоналістична, ніж Сполучені Штати і Велика Британія, які благополучно легалізували одностатеві шлюби.

Повторюся: я не вважаю цінності чимось раз і назавжди даним. Успішна політика, спрямована на розкріпачення творчих здібностей людей, здатна радикально змінювати й цінності. Відновлення Європи після Другої світової війни — один із найяскравіших прикладів такої трансформації.

* * *

Коли ми розмірковуємо про інтеграцію України в ЄС, слід пам'ятати про два фактори, що об'єктивно заважають реалізації цієї стратегії.

Перш за все, існує загальна втома громадян країн ЄС від розширення. Лише уявіть — з 1994 року кількість членів ЄС збільшилася з 12 до 28 країн.

Є й специфічний фактор, пов'язаний з Україною. Коментатори називають його *Ukraine fatigue* — «втома від України», втома від того, що нашу країну потрібно повсякчас рятувати, що українці ніяк не можуть взяти на себе відповідальність за власну долю.

Аби стати бажаним членом європейської спільноти, Україна має прийти до неї не з порожніми руками.

Європейська інтеграція — це не тільки наше зближення з ЄС, а й зустрічний рух. І тут перед керівництвом країни стоїть завдання переконати європейців у тому, що цього разу рух до Європи — це не данина внутрішньополітичній кон'юктурі, що ми дійсно готові до виконання домашнього завдання, а не намагаємося за допомогою європейців вирішити тактичні питання свого політичного виживання, як це часто бувало упродовж 1991—2013 років.

Нам ще належить знайти правильні слова, правильну тактику і стратегію у взаєминах з тим світом, в який Україна хоче інтегруватися.

Чому я думаю, що цього разу все буде інакше?

Народ України виконав свою частину роботи. Якщо до листопада 2013 року зближення з Європою мало декларативний характер, то після азаровського віражу українці перейшли до ненасильницького масового протесту, щоб захищати європейський вибір і основні цінності, які лежать в його основі. Це відбулося вперше за всю історію незалежної України. І, на мій погляд, це найнадійніша запорука того, що за європейський вибір суспільство готове платити. Над Майданом майоріли не лише національні жовто-блакитні прапори, а й прапори Європейського Союзу — 12 золотих зірок на синьому тлі.

Я бачу три вагомі причини, що перетворюють Україну на важливого та бажаного учасника європейської інтеграції. Йдеться про цінності, економіку та оборону.

Сьогодні ЄС — це об'єднання країн, значна частина громадян яких сумніваються в необхідності його існування. Експерти називають це «кризою легітимності». У цієї кризи, мені здається, є хороше візуальне вираження (точніше, його відсутність). Чи можете ви уявити собі сучасних європейців, що борються без зброї під прапором Євросоюзу з пригно-

блювачами, як це робили українці взимку 2013–2014 років? Я спробував, у мене не дуже виходить.

Приєднання до європейського проекту України — навіть якщо ми говоримо не про швидкий вступ до Євросоюзу, а поки лише про повноцінне партнерство — допоможе зміцнити сам ЄС, надати енергію його «м'якій силі». Немає, напевно, зараз більших євроентузіастів у світі, ніж українське громадянське суспільство, готове, за словами національного гімну, покласти «душу й тіло» на вівтар спільної Європи.

Успіх України — і політичний, і економічний — дасть змогу пом'якшити кризу європейської ідентичності, покаже скептикам, що європейський шлях дійсно забезпечує людині краще, більш багате та осмислене життя.

Слушним є, на мій погляд, і зворотне. Якщо Україна буде відкинута, це тільки посилить кризу самого Євросоюзу. Адже ніхто не сперечається з тим, що Україна — європейська країна. Вона була частиною загального європейського простору і 2600 років тому — коли греки виводили свої апойкії в Північне Причорномор'я, і 1000 років тому — у часи Київської Русі, і 500 — за часів Речі Посполитої (як зауважив британський історик Норман Девіс, найтолерантнішої на той час країни Європи), і 200 — за часів Австрійської імперії, мультинаціонального державного утворення, в якому багато хто вбачає прообраз майбутньої об'єднаної Європи. І якщо Європа каже, що Україна не може стати частиною загальноєвропейського проекту, то виникає запитання: а що ж таке тоді Європа? Чи відповідає настільки вузьке розуміння її меж самій суті «європейськості»?

Українці для Європи — в якомусь сенсі люди іншої епохи. Цивілізаційно ми стоїмо на одній платформі, але на правах «сучасників» Гарібальді та Бісмарка можемо дозволити собі багато дитячих запитань: «А чому так?» В епоху занепаду соціальної держави у європейців може не знайтися простих і чітких від-

повідей на ці запитання. Посилення комунікації з Україною може стати для європейців приводом переосмислити те, що їм здається очевидним. Розширення різноманіття в рамках спільних цінностей піде європейському проекту тільки на користь.

* * *

Коли ми чуємо, що Україна обрала європейську модель розвитку, не можна обійтися без уточнень. Незважаючи на глибоку інтеграцію, економіки європейських країн влаштовані по-різному. Невипадково економісти говорять про скандинавську, німецьку, південноєвропейську (відверто кажучи, не надто успішну) моделі.

Один із ключових моментів, хоча й далеко не єдиний, у визначенні економічної моделі — розмір держави. Україна не може дозволити собі таких великих державних видатків, як, наприклад, Фінляндія (58% ВВП у 2015 році) або Франція (57% ВВП). Залишаючи осторонь суперечку про майбутнє європейської welfare state, зазначу лише, що нинішній рівень держвидатків в Україні (близько 53% в 2014 році) — це розбазарювання і без того мізерних ресурсів. Стара держава жажливо неефективна, а нова ще не побудована, і, як показує досвід наших успішних сусідів зі Східної Європи, на це йде не рік і не два.

На жаль, посилення на європейський досвід та побудову соціальної держави в Україні часто відігравали негативну роль. Псевдоевропейська політика призвела до непосильного для українських громадян і компаній податкового навантаження, до роздутих витрат, коли фінансуються не те що даремні, а й відверто шкідливі речі. Досить згадати про сотні вищих навчальних закладів, які отримують державне фінансування і масово корумпують молодь через хабарництво на заліках та іспитах, про

систему догляду за сиротами, орієнтовану не на благополуччя дітей, що залишилися без батьків, а на самовідтворення.

Європейський Союз слугує щедрим джерелом ідей для тих політиків у менш розвинених країнах, які під приводом впровадження найкращих практик хапаються за віджиле. Українські популісти не виняток.

Інша річ, що ніхто не критикує ЄС жорсткіше, ніж самі європейці. «Типова європейська відповідь на провал державної програми — вигадати кілька нових державних програм», — іронізують економісти Альберто Алесіна і Франческо Джавацці у своїй книзі «Майбутнє Європи: реформи чи занепад»¹.

У світі вистачає країн, що розвиваються динамічніше, ніж країни «старої Європи»: США, Канада, азіатські «тигри». Але чи є Європа, навіть у своєму брюссельському варіанті, гальмом для українських реформ?

Однозначно — ні.

По-перше, той тиск, який чинять європейці на нашу бюрократію, вимагаючи реформ, у переважній більшості випадків працює на лібералізацію української економіки. Навіть там, де мова йде про посилення регулювання, проблема не в позиції ЄС, а в слабкій позиції (або її відсутності) з боку України.

По-друге, уявлення про те, що регулювання, на якому наполягає Брюссель, веде до придушення економічної свободи, просто не відповідає дійсності. Візьмемо той самий рейтинг економічних свобод, що укладається Heritage Foundation: до першої двадцятки найвільніших країн світу входять Естонія, Ірландія, Данія, Литва, Німеччина, Нідерланди та Фінляндія, і жодна «євробюрократія» не є у цьому їм перешкодою. Збереження (або побудова) ліберального економічного та со-

¹ Alberto Alesina, Francesco Giavazzi. The Future of Europe: Reform or Decline. Cambridge, Mass., London, 2006, p. 141

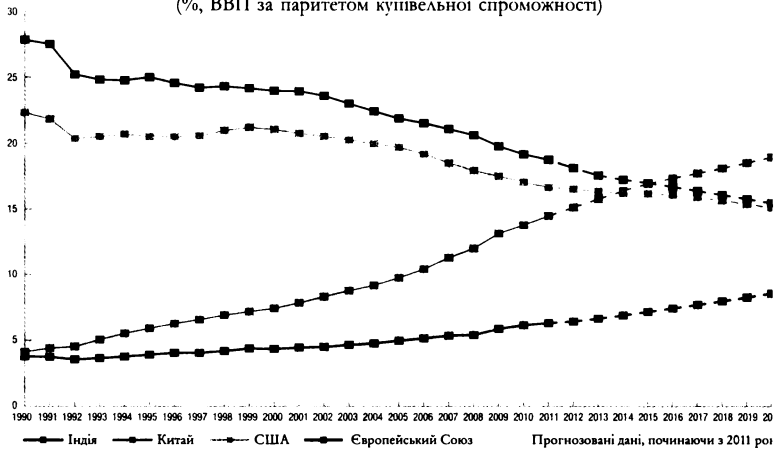
ціального порядку в контексті *acquis communautaire* є цілком можливим.

Яку роботу могла б виконувати Україна для Європи? Якщо міркувати прагматично, Україна — це кваліфікована робоча сила для європейського бізнесу, майданчик для виробництв, які Європа з різних причин не розміщує на своїй території, нарешті, ринок для європейських товарів. Чим краще розвиватиметься Україна, тим багатшим і цікавішим буде цей ринок для європейських компаній. Уявіть собі на мить, що населення Польщі збільшилося удвічі з лишком. Гадаю, це стало б дуже помітним драйвером для всієї європейської економіки.

А набуття нового динамізму Європі зовсім не завадить.

West and the Rest

Частка ЄС, США, Індії та Китаю в світовому ВВП
(%, ВВП за паритетом купівельної спроможності)



Джерело: IMF, *World Economic Outlook Database*, April 2015

Міжнародний валютний фонд прогнозує, що в 2016 році економіка Європейського Союзу втратить статус найбільшої в світі. Вперше за два останніх століття лідером стане Китай¹. Особливо вражаючий вигляд відносний занепад ЄС має

¹ IMF, *World Economic Outlook Database*, April 2015. Ghbd.

з урахуванням того, що лише чверть століття тому європейська економіка була майже в сім разів більшою за китайську. Незважаючи на кілька хвиль розширення, повільно зростаюча економіка ЄС неухильно втрачала свою вагу у світовому табелі про ранги.

Європейські виборці й політики, схоже, досі не усвідомили цієї загрози. «Відносний занепад може обернутися занепадом абсолютним. Досвід Аргентини як привид витає над Європою, — писали в 2006 році Алесіна і Джаваці. — На початку XX століття Аргентина була однією з найбагатших країн світу — удвічі багатшою за Італію, майже такою ж багатою, як Франція. Потім світ змінився, але аргентинці продовжували думати, що експортувати зерно і яловичину — це все, що потрібно для процвітання. Протягом тривалого часу, аж до кризи 2001 року, більшість аргентинців не усвідомлювали — або відмовлялися визнати — глибину своїх проблем. Коли раптово вибухнула криза, аргентинці з'ясували, що бідні»¹. Схожа доля — хай і на більш короткочасному відрізку — спіткала Грецію.

Те, що одночасний відносний занепад переживала економіка США, не може бути розрадою. Навпаки, це додатковий привід для занепокоєння. Світ не стає безпечнішим. Росія не приховує, що її мета — замінити однополярний світовий порядок, в якому домінує Захід, багатополарним. Інші великі країни, що розвиваються, поводяться обережніше, але таємно або явно підтримують ревізійністську лінію Кремля.

Невдовзі після захоплення Криму Росією, 27 березня 2014 року, Генеральна асамблея ООН розглядала резолюцію на підтримку територіальної цілісності України — надзви-

¹ Alesina, Giavazzi. *Op.cit*, p. 6.

чайно обтічний документ, в якому не було жодного слова про анексію півострова або про те, що він є невід'ємною частиною України. Від членів ООН було потрібно лише зафіксувати незаконність кримського «референдуму» і підтвердити визнання територіальної цілісності України в «міжнародно визнаних кордонах». Усі чотири партнери Росії по БРІКС (Бразилія, Китай, Індія, Південно-Африканська республіка) утрималися від того, щоб підтримати територіальну цілісність України¹.

* * *

У європейської кризи кілька вимірів. Це — криза єврозони, про яку багато економістів попереджали ще в 1990-ті роки, доводячи, що неможливо мати міцний монетарний союз, не збудувавши банківського та фіскального союзу, не відкривши повністю внутрішні ринки праці та послуг. Це — криза легітимності, небажання багатьох європейців і далі підкорятися Брюсселю, який сприймається як інстанція неефективна і непідзвітна виборцям. Це — криза європейської соціальної держави, пов'язана з тим, що в епоху глобалізації вже не працюють ті механізми перерозподілу, які склалися в Європі наприкінці економічного буму 1950-х — 1960-х років. Але, можливо, найсерйозніший виклик нинішньому стану Євросоюзу — це криза європейської системи безпеки.

Чи не станеться так, що Україна, претендуючи на участь у європейському проєкті, надасть додатковий, четвертий вимір до кризи Євросоюзу — цього разу геополітичний?

Почнемо з того, що не слід перебільшувати «внесок» України в розхитування європейської системи безпеки, що склалася після закінчення «холодної війни». Для Росії Украї-

¹ Див.: <https://papersmart.unmeetings.org/media2/2498292/voting-record.pdf>.

на — лише один з театрів глобального протистояння із Заходом, насамперед з Америкою. Якби української революції не було, Путіну довелося б вигадати щось інше. Невипадково навесні 2014-го так гостро постало питання, чи готові солдати НАТО «вмирати за Нарву» — переважно російськомовне місто на східному кордоні Естонії. Для авторитарного режиму конфронтація із Заходом, ревізія норм міжнародного права — це спосіб увічнення своєї влади за допомогою імперської мобілізації. Європа не вирішить цю проблему, навіть якщо «здасть» Україну Путіну.

Незалежна, сильна Україна буде не ахіллесовою п'ятою Європи, а її оборонним заслоном. Наші успіхи зведуть нанівець зусилля авторитарного Кремля з перетворення Росії на найжачену ракетами фортецю. У протистоянні з нинішнім російським режимом Україна може відіграти роль Західної Німеччини, що десятиліттями служила магнітом для мешканців Німеччини Східної і підживляла комуністичний режим зсередини.

Імперії — а поки що Росія сприйматиме себе як імперія — завжди будуть вимагати «прикордоння». Якщо Європа відмовиться від підтримки України, «прикордоння» зрушиться на півтори тисячі кілометрів західніше і на передньому краї опиняться не тільки країни Балтії, а й Вишеградська четвірка, Румунія і Болгарія.

Думаю, що Україна щодо Євросоюзу може зайняти позицію, аналогічну британській: участь у багатьох, але не у всіх інтеграційних проектах, за особливих зв'язків у сфері оборони та безпеки зі США. І якщо у випадку зі Сполученим Королівством особлива позиція пов'язана з традиційним євроскептицизмом британців, український шлях до євроінтеграції значною мірою обумовлений геополітичними обставинами.

Континент, що був ареною найкровопролитніших битв двох світових воєн, більше не хоче воювати. Україна, що постраждала в цих війнах, мабуть, більше за всі інші європейські країни, вимушена усвідомити, що війна або загроза війни супроводжуватиме її протягом десятиліть.

Після вторгнення 2014 року ні в кого в Україні немає сумнівів, що країна повинна стати частиною західної системи безпеки. Як це буде здійснено на практиці — шляхом вступу до Північноатлантичного альянсу чи тісного військового союзу зі Сполученими Штатами, як у випадку з Ізраїлем, — не так важливо. Для того щоб у Європі зберігався мир, потенційний агресор повинен бачити, що затрати, які він нестиме, несумірні з тими надбаннями, на які він може розраховувати.

Для Європи сильна незалежна Україна — це додатковий запобіжник від непередбачуваності кремлівських лідерів. Є й інший аспект: якщо Україна не зможе відновити сильні державні інститути, якщо влада в країні перейде в руки воєнізованих кримінальних угруповань, наша територія стане постійним джерелом загроз для ЄС.

Навіть якщо хоча б на секунду припустити, що в Євросоюзі запанує думка геополітичних «реалістів» і Україна буде «віддана» Росії, сумніваюся, що Москва зможе встановити в нашій країні свої порядки. Зверніть увагу на Північний Кавказ, який і за розміром території, і за чисельністю населення в рази менший за Україну. Незважаючи на надзусилля російської влади, регіон вже друге десятиліття залишається гарячою точкою. Гори? В Україні вони теж є. Номінально підконтрольна Росії, фактично некерована Україна — це лише одна з варіацій описаного вище сценарію — величезної нестабільної території, звідки в Європу котяться хвилі насильства, контрабанди і нелегальної імміграції.

Небажання захищати себе і власні цінності призводить іноді до разючих аберацій. Переді мною лежить книга Раджана Менона і Юджина Румера «Конфлікт в Україні: Розпад світового порядку, що склався після “холодної війни”»¹. Вона написана в дусі доктрини політичного реалізму. Одна з тез, з якою працюють автори, — доля України повинна вирішитися в результаті великої угоди між Росією і США. Зрозуміло, що це рішення найбільше влаштувало б Росію. Є тільки один маленький «технічний момент»: для «Великої угоди» з Москвою потрібно позбавити права голосу країну з 45-мільйонним населенням.

Будь-яка угода за спиною України буде ілюзорною. Домовленості, не вигідні Україні, стануть поразкою не тільки мосі країни, а й усіх, хто спробує нав'язати їй волю, що відкидається українським народом і його політичною елітою.

На початку 2016 року Київський міжнародний інститут соціології опублікував дані опитування, проведеного в 110 населених пунктах усіх областей України. Якби референдум про вступ до ЄС проходив у першій половині грудня 2015 року, то в ньому взяло б участь майже 76% виборців. «За» проголосувало би 70% з них, проти — 30%².

Далека від стовідсоткової підтримка українцями вступу до Євросоюзу — ще одне підтвердження того, що ми цілком європейська країна. Візьмемо для порівняння результати аналогічного референдуму в Австрії, що відбувся 12 червня 1994 року. Тоді за вступ до ЄС висловилися 66,6% австрійців (за явки 82,3%). У Фінляндії 16 жовтня 1994 року вступ до ЄС підтримало 56,9 з 74% виборців, які взяли участь у референ-

¹ Rajan Menon, Eugene Rumer, Conflict in Ukraine. The Unwinding of the Post-European Cold War Order, The MIT Press, 2015.

² <http://www.kiis.com.ua/?lang=ukr&cat=reports&id=584&page=1>

ЧЕТВЕРТА РЕСПУБЛІКА

думі. Можливо, найбільш близький нам приклад — Латвія, теж колишня радянська республіка. 20 вересня 2003-го 66,97% громадян Латвії проголосували за вступ до ЄС.

Як можна домовитися за спиною майже двох третин виборців України? Це не просто аморальна гіпотеза. У ній немає ні краплі реалізму.

Розділ 11

ЗАГРОЗА ЗІ СХОДУ

Майбутнє України — хоч би як ми до цього ставилися — нерозривно пов'язане з майбутнім Росії.

Справа не в трьохсотрічній (а хтось скаже — тисячолітній) історії боротьби, взаємопроникнення і співіснування двох країн у межах спільної євразійської імперії.

Фактор Росії, наслідки російської агресії будуть ще довго визначати економічний і політичний порядок денний Четвертої республіки. Швидка нормалізація відносин малоймовірна. Проблеми модернізації армії, проблема Криму, проблема Донбасу — я вже не кажу про проблему переорієнтації українського експорту на Захід — не вирішаться ані за рік, ані за два. Не менш складний характер і у питань гуманітарного характеру. Українська політична нація тільки приступає до вироблення тверезого погляду на імперську спадщину, на місце і роль класичної та сучасної російської культури в житті країни. Цей процес має стосунок не лише до зовнішньополітичних аспектів існування республіки, а й до політики внутрішньої. Мільйони українських громадян історично тяжіють до російської культури,

та що там тяжіють — просто є носіями російської культурної традиції. Наше завдання — зробити так, щоб вони не відчували себе чужими всередині українського політичного проекту.

Одне я знаю напевно. Демократизація Росії відповідає життєвим інтересам України. Чи може Україна зробити свій внесок у цей процес? Якщо так, то який? Яка формула примирення між двома країнами? Все це — предмет широкої суспільної дискусії. У цьому розділі можна лише позначити загальні підходи до вирішення цих питань, окреслити основу і рамки дискусії.

Російська агресія в 2014–2015 роках продемонструвала, що Кремль зробить все від нього залежне, аби лише Україна — як мінімум — не змогла побудувати успішну ринкову демократію, як максимум — припинила існувати як суверенна цілісна держава. Впевнений, що справедливо і зворотне. Успішна демократична Україна може стати ключовим чинником демократизації Росії.

Чому в ніч з 22-го на 23 лютого 2014 року російський президент ухвалив фатальне рішення анексувати Крим?¹ Рішення, що спричинило низку всіх наступних катастроф: агресію на Донбасі, загибель малайзійського боїнга, багатотисячні жертви серед військових і мирного населення...

Москва давно виношувала плани захоплення Криму. У 1994–1995 роках частина російської еліти вела справу до приєднання півострова, фінансуючи й ідеологічно підготовуючи сепаратистські групи у Кримській автономії. Того разу рішучі дії Києва допомогли запобігти такому результату. Наступною спробою сил був конфлікт 2003 року навколо коси Тузла в Керченській протоці. Але й тоді швидка реакція Леоніда Кучми дала змогу зняти напруженість.

Наприкінці зими — на початку весни 2014-го Путіну, як він думав, випав відмінний шанс — без масштабних бойових дій

¹ Відповіді на це запитання присвячений спеціальний збірник *Roots of Russia's War in Ukraine*, Wodrow Wilson Center Press, Columbia University Press, 2015.

захопити Лівобережну Україну, яку він у квітні став публічно називати «Новоросією». Влада в Києві була паралізована, що засвідчила майже безкровна анексія Криму. На початку квітня сепаратисти захопили обласні адміністрації у Донецьку та Харкові, будівлю СБУ в Луганську. Метастази поширювалися б і далі, якби Україна не почала чинити опір. Переломним моментом стало звільнення Харківської обласної адміністрації рано-вранці 8 квітня 2014 року. У відповідь на це кремлівська «партія війни» дала відмашку на перехід до відкритого збройного протистояння в Донецькій і Луганській областях. 12 квітня загін Гірка заховив Слов'янськ. Наступного дня Рада національної безпеки і оборони ухвалила рішення про початок антитерористичної операції на сході країни...

Розуміння суб'єктивної логіки Кремля допомагає планувати дії у відповідь. Є декілька гіпотез (я нарахував шість, але їх напевне більше), чому Кремль вирішив напасти на Україну.

Перша, геополітична, версія свідчить, що Путін сприйняв перемогу української революції як удар по моделі керованої демократії. Велика частина пострадянського простору, від Білорусі до Таджикистану, перебуває під владою недемократичних режимів, які сприймаються Кремлем як природні союзники, оскільки їхнє дрейфування на Захід є малоімовірним. Згідно з цією версією головний мотив Путіна — запобігти ефекту доміно, не дозволити розповзтися «революційній заразі» в своїй сфері впливу, показати Америці (схоже, у Москві всерйоз вважають саме американців головними спонсорами революції), що на своєму задньому дворі Кремль не терпить жодних інших господарів. Якщо мета була саме такою, то її не досягнуто. Союзники Путіна по Євразійському економічному союзу намагалися дистанціюватися від дій Москви проти України. Президент Білорусі Олександр Лукашенко продемонстрував готовність йти на зближення з Європою, Казахстан посилив політичну

взаємодію з Китаєм. Привид революцій якщо і переможений, то ціною послаблення впливу Росії на її «задньому дворі».

Інше пояснення шукає причини в суто внутрішньоросійській ситуації. Анексія Криму й атака на Україну мали посприяти відразу двом цілям: підвищити рейтинг Путіна, який монотонно падав, починаючи з 2012 року, і продемонструвати росіянам, що революції не ведуть ні до чого доброго, а лише до хаосу. У результаті рейтинг Путіна підскочив до небес, а неприязнь до українців (та їхнього демократичного вибору) охопила найширші верстви російського суспільства. Що ж, якщо цілі дійсно були такими, то досягнуто їх вкрай високою ціною — керівники Росії ізолюють її від розвиненого світу, що призведе лише до ще більшого відставання від Заходу, до ще гострішої форми імперського синдрому.

Третя інтерпретація поведінки Путіна — його страх перед успішною демократичною Україною, здатною підірвати легітимність авторитаризм в очах населення Росії. Дивлячись на сусідню культурно близьку країну, яка динамічно розвивається в умовах політичної конкуренції, росіяни, згідно з цією теорією, повинні були б забачати тих самих прав і свобод, якими користуються українці. Скажу відразу, що, поділяючи цю теорію загалом (справді, я вважаю, що процвітаюча демократична Україна — це вирок авторитаризму в Росії), я сумніваюся в тому, що такі міркування відігравали істотну роль в розрахунках Кремля у конкретних обставинах лютого 2014 року. Ми добре розуміємо, що перехід від тупикової політико-економічної моделі займає не рік і не два. Навіть за найбільш сприятливого сценарію Україна стала б принадним для росіян зразком демократизації та ринкової трансформації не раніше кінця 2010-х.

Деякі спостерігачі розглядають російську агресію виключно як продовження конфронтації Росії з Заходом. Україна в цьому (четвертому за моєю класифікацією) трактуванні — лише

вдалий привід, випадкове поле битви. Мовляв, Захід порушив свої зобов'язання перед першим і останнім президентом СРСР Михайлом Горбачовим, якому було обіцяно, що НАТО не просуватиметься на Схід. Неважливо, чи мала місце така обіцянка насправді (документи, які стосуються взаємин Заходу і СРСР наприкінці 1980-х, свідчать, що це не більше ніж міф¹), але в реальній політиці важлива не істинність тих чи інших тверджень, а те, наскільки глибоко вони вкоренилися в суспільній свідомості. У цьому сенсі горезвісна «підступність Заходу» відіграла й надалі відіграє величезну роль у російському політичному житті і в риториці Путіна. Не знаю, вірять чи ні в цю теорію сам Путін, але для російського істеблішменту — це майже аксіома. Аргумент про загрозу з боку України, яка вступила в НАТО, не так легко відбивати, якщо ти перебуваєш в полоні радянської міфології. Досить поглянути на карту: від Луганська до Волгограда по прямій — 381 кілометр.

Інша річ, що обраний Путіним спосіб вирішення цієї проблеми перетворив її з уявної на реальну. Україну не було розгромлено, і тепер інтеграція у військово-політичні структури Заходу — чи то НАТО, чи то військовий союз зі Сполученими Штатами — видається чи не єдиним способом гарантувати безпеку країни. Політична еліта з цього питання дійшла консенсусу, але найважливіше те, що ідея про приєднання України до Північноатлантичного альянсу тепер користується підтримкою більшості громадян. Якщо 2012 року за вступ у НАТО проголосувало б лише 15% українців, то в липні 2015-го — 64%².

¹ Mark Kramer, The Myth of a No-NATO-Enlargement Pledge to Russia, Washington Quarterly, April 2009, pp. 39-61.

² Опитування Фонду «Демократичні ініціативи» та Центру Разумкова 22—27 липня 2015 року. Див.: <http://www.dif.org.ua/ua/publications/press-relizy/referenit-ukrainu-.htm>.

П'ята версія зводиться до того, що в Україні Кремль шукає ідеологічної легітимності, відповіді на запитання, а де, власне, коріння сучасної Росії. Адже якщо Україна більше не має стосунку до Росії, якщо Україна відокремилася остаточно, то як бути з однією з головних ідеологем Російської імперії, яка веде свій родовід від Київської Русі, а Київ вважає «матерью городов русских» і невід'ємною частиною «русского мира»? Якщо Київ — це самостійний центр прийняття рішень, якщо він веде діалог з Москвою на рівних, то що залишається від ідеї, на якій побудовано всю імперську історіографію — від Карамзіна і Соловйова до сталінських академіків?

Вільна Україна — відправна точка переосмислення всієї російської культурної та історичної традиції, а до цієї роботи в сучасній Росії, як ми бачимо, майже ніхто не готовий. На мій погляд, це навіть більш значущий для Кремля чинник, аніж прагнення українського народу до демократії. Для клаптикової імперії, якою залишається Російська Федерація, висунута Путіним концепція «духовных скреп», що відрізняють росіян від бездуховних матеріалістичних народів Заходу і Сходу, — спосіб продовжити життя авторитарного режиму, відтермінувати неминучі зміни. Судячи з рейтингів Путіна, переважна більшість росіян готові прийняти цю концепцію.

Розмірковуючи над причинами російської агресії, я б не скидав з рахунку і чинник елементарної образи, азарту гравця — це шоста версія. Ну як же, міг розмірковувати Путін, ми з Януковичем уклали угоду (в обмін на лояльність і готовність обговорювати участь російських корпорацій у приватизації української оборонної промисловості Росія надає йому \$15 млрд, знижує ціни на газ), а хтось, хто не був легітимною стороною цієї домовленості (США, Євросоюз, українські націоналісти — потрібне підкреслити) взяв і все зруйнував. Провал угоди про мирний вихід із протистояння, підписаної опозицією і Януковичем за посередництва Заходу 21 лютого 2014 року, мав лише посилити цю образу.

«Захід нас кинув» — це популярне пояснення будь-яких поразок і провалів російської зовнішньої політики, яке червоною ниткою проходить крізь публічні виступи Путіна, починаючи зі знаменитої Мюнхенської промови в лютому 2007 року.

Всі ці версії мають право на існування — як і ті, що я не став тут розглядати. Ключовим супутнім фактором конфлікту я вважаю те, що ні Путін, ні російська еліта, ні населення, яке їх підтримало, не розуміють всю глибину відмінностей між нашими країнами. Всі ці розмови про «один народ» і «братні народи», які так дратують українців, веде не тільки російський президент, а й його політичні опоненти. Для українця міфологема «одного народу» — частина імперської ідеології, що обґрунтовує право Москви вирішувати долю України. Середньостатистичний росіянин, навпаки, вважає це проявом великодушності: українець — брат, нехай і недолюбий, ну так у сім'ї різне буває, достатньо, що я згоден на словах визнавати його рівнею.

Один з негативних героїв булгаковської «Білої гвардії» називав українську державність зразка 1918 року «опереткою». У моменти найбільшого роздратування не приховує такого ставлення до України і Путін. Думаю, ця фраза могла крутитись у нього в голові, коли у лютому 2014 року він приймав рішення про окупацію Криму.

* * *

Аналіз суб'єктивних мотивів Путіна — необхідна, хоча, на мій погляд, й не найбільш перспективна частина роботи з осмислення викликів українській незалежності. Будувати державну політику на такому хиткому фундаменті неможливо. Необхідний об'єктивний аналіз загроз.

У цьому плані важливу роботу здійснив патріарх української політичної думки, 77-річний Володимир Горбулін. Володимир Павлович — один із творців євроатлантичного вектора української

політики. Інженер-оборонник, наприкінці 1970-х — у 1980-ті Горбулін відповідав за ракетно-космічні та авіаційні програми в апараті ЦК КПУ. Кого-кого, а його точно не запідозриш у «шароварщині».

Навесні 2015-го Горбулін з двома співавторами написав книгу «Україна і Росія: Дев'ятий вал чи Китайська стіна»¹. Епіграфом до неї міг би стати латинський вислів *Vis pacem — para bellum* («Хочеш миру — готуйся до війни»). За основу аналізу українсько-російського протистояння Горбулін бере таку тезу: «У збройних конфліктах слід покладатися передусім на зброю й перемоги, а не на дипломатію й домовленості».

Війна Росії з сусідами за радянський спадок — ось те геополітичне тло, на якому здійснюється протистояння Москви і Києва — єдиної пострадянської столиці, здатної кинути виклик Кремлю. Горбулін бачить п'ять основних сценаріїв, що описують розвиток російсько-українського конфлікту.

Перший з них (найменш імовірний з п'яти сценарій тотальної війни) передбачає повну мілітаризацію українського суспільства, мобілізацію всіх наявних ресурсів — від економічних до культурних і пропагандистських — для ведення війни, максимальну опору на власні сили через неготовність Заходу беззастережно підтримати війну з Росією. Як це не парадоксально, в тотальній війні Україна має шанси на перемогу, переконаний Горбулін: ресурси Росії обмежені, армія «недомодернізована», а стійкий опір України рано чи пізно поверне їй підтримку провідних держав світу і посилить ізоляцію Росії. Така тотальна війна не обов'язково супроводжується масовими жертвами: вона має суто оборонний характер, а готовність до неї України матиме стримувальний вплив на агресора, загрожуючи йому значними втратами і перенесенням бойових дій на його територію.

¹ В. П. Горбулін, О. С. Власюк, С. В. Кононенко. Україна і Росія: Дев'ятий вал чи Китайська стіна. Київ, 2015.

Сценарій «відрізаної скибки» передбачає остаточну відмову України від окупованих територій і повний розрив з ними. Врешті-решт, на карті світу чимало країн, що втрачали свої землі на користь сильніших сусідів, і, проте, процвітаючих. Німеччина, яка втратила після Другої світової війни низку східних земель, — можливо, найяскравіший приклад. «Необхідно підкреслити, що в разі реалізації цього сценарію йдеться не про якесь «цивілізоване розлучення», вигідне місцевому та загальноукраїнському криміналітету (бандитам, контрабандистам і хабарникам), — пишуть автори. — Ідеться про жорстку та безкомпромісну «ампутацію» з розривом будь-яких відносин і зведенням «захисного муру» навколо новітньої “зони суспільно-політичного відчуження”».

Сценарій «заморожування» конфлікту на зразок Придністров'я, Абхазії, Південної Осетії, можливо, був би найприйнятнішим для Росії і частини країн Євросоюзу. На думку Горбуліна, для України це означатиме гальмування євроінтеграції та необхідність нести витрати на утримання «постраждалих» регіонів без остаточного зняття напруженості у відносинах як з Донбасом, так і з Росією.

Сценарій «сателітності» означає капітуляцію перед усіма вимогами Москви: відмову від суверенітету над Кримом, визнання автономії Донбасу, розрив союзу з Заходом. Його проблематичність полягає не тільки в тому, що це малореалістичний сценарій (якщо не станеться катастрофи, українське суспільство і політичний клас ніколи не погодяться на капітуляцію), а й у тому, що його здійснення перетворить Україну на співучасницю нових імперських авантур, змусить її нести витрати свідомо програшного протистояння з євроатлантичним співтовариством.

Сценарій «ні миру, ні війни» (або «обмеженої війни і перманентних переговорів») уявляється Горбуліну найбільш бага-

ним для України: «Він уможливає досягнення максимального результату з найменшими жертвами і втратами, хоча й вимагає чимало часу, вміння й терпіння для свого втілення». Ось основні характеристики цього сценарію: обмежена стримувальна війна з Росією і колабораціоністами з метою завдання супротивнику великих демотивуючих втрат; постійний переговорний процес без остаточної фіксації його результатів; нарощування військово-технологічного потенціалу Збройних сил і поступовий перехід від пасивної до активної оборони; посилення інтенсивності міжнародних санкцій та ізоляції Росії; послідовне і докорінне реформування українського суспільства; зближення з НАТО і Європейським Союзом, формування оборонних альянсів з деякими пострадянськими і центральноєвропейськими країнами.

Мінський процес — це мирний еквівалент військового «стримування Росії і колабораціоністів», про який говорить Горбулін, котрий входить, до речі, до складу однієї з переговорних груп. У цьому процесі Україна не лише йде на компроміси, а й здобуває перемоги. Одна з нещодавніх — перенесення виборів, призначених сепаратистами на 18 жовтня 2015 року. Разом зі своїми західними партнерами ми наполягли на тому, що вибори без міжнародних спостерігачів, без участі загальнонаціональних партій, без контролю з боку українського Центрвиборчкому, врешті, без українського прапора над дільницями є порушенням мирних угод. І, звісно ж, до виведення з території Донбасу незаконних іноземних озброєних формувань жодні вибори там неможливі.

Як і Горбулін, я виходжу з того, що Україна повинна будувати свою політику, зважаючи на найбільш песимістичні гіпотези щодо поведінки і мотивів російського керівництва. Я вважаю, що «партія миру» і «партія війни» в Кремлі — поняття умовні. Мета у обох течій одна — здобути контроль над

Україною, привести до влади в Києві політиків, якими можна управляти з Москви. Просто хтось у Кремлі пропонує більш витончену тактику, з меншим акцентом на насильство, без зайвого кровопролиття. Ця «партія» акцентує увагу на політичних та фінансових методах підриву українського суверенітету.

* * *

Скочування Росії в авторитаризм тим виразніше, що в кількісному і якісному відношенні вона, мабуть, більше, ніж будь-яка інша з пострадянських республік, за винятком країн Балтії, була готова до модернізації. Людський капітал, акумульований в центрі імперії, багаті природні ресурси, традиції державного управління (в більшості інших республік або зовсім відсутні, або викорінені Москвою) — все це робило Росію бажаним членом клубу розвинених країн. На жаль, замість модернізації російська еліта вибрала в другій половині 2000-х шлях рерадянзації.

Незабаром після інавгурації Петра Порошенка настав час налагоджувати контакти з Москвою. Моя перша розмова з главою адміністрації російського президента 61-річним Сергієм Івановим відбулася наприкінці червня. Ми не обговорювали глибоких проблем, просто познайомилися.

— Якщо необхідно, я в будь-який час на зв'язку, — сказав я тоді. — Давайте вирішувати всі проблеми мирним шляхом, не варто підтримувати незаконні збройні формування на території України.

В одній з наступних розмов Іванов торкнувся теми Угоди про асоціацію:

— Угода завдасть найсерйозніших збитків російській економіці, тому ми переконливо вас просимо не підписувати.

— А можна в цифрах? — уточнюю у нього.

Він називає якусь неймовірну суму — щось на зразок \$10 млрд (трохи пізніше, в серпні 2014 року, Путін назвав скромнішу — менше \$3 млрд). У відповідь прошу Іванова надати нашим експертам більш докладні розрахунки:

— Можливо, ми побачимо, що якісь оцінки некоректні, або знайдемо якісь компенсатори.

Детальних розшифровок — звідкіля береться збиток, про який говорив Іванов, — нам так ніхто й не надав. За оцінками наших експертів, від підписання Угоди Росія була б навіть у вигадці, оскільки доступ на український ринок був би полегшений і для її компаній. Втрати виникли б у наших сусідів лише в тому випадку, якщо б вони запровадили санкції проти українських виробників.

Позиція Іванова — все одно нічого не підписуйте:

— Ви перейдете на європейські технічні стандарти.

— Давайте разом будемо переходити, Росії теж так буде зручніше.

Ці розмови переконали мене в тому, що в Росії серйозно не аналізували наслідків більш глибокої економічної інтеграції України з Євросоюзом. Чи то експерти, послугами яких користується Кремль, схалтурили, чи то перед ними з самого початку ставилося завдання назвати якомога більш вражаючі суми, щоб, так би мовити, раціонально підкріпити ірраціональне прагнення не допустити зближення України з Європою.

2013 рік Росія завершила з ВВП у два трильйони 79 мільярдів доларів. За підсумками 2016 року, прогнозує МВФ, розмір російської економіки скоротиться до одного трильйона 179 мільярдів доларів. Мінус 43% порівняно з 2013 роком. Звісно, відіграло свою роль і падіння цін на нафту, але навряд чи буде перебільшенням стверджувати, що агресія в Україні обійшлася Москві в десятки, якщо не сотні мільйонів доларів.

Мої контакти з Івановим активізувалися восени 2014-го — після Іловайської трагедії та підписання 5 вересня 2014 року першої Мінської угоди.

Крихке перемир'я призвело до відновлення діалогу з економічних питань. Москву турбувало, чи не буде заблоковано залізничне сполучення з Кримом, нас — доля чотирьох з лишком мільярдів гривень, що зависли в сімферопольському сховищі Нацбанку¹.

Іншою постійною темою розмов були порушення режиму припинення вогню.

- Ваші стріляють там, — повідомляв я Іванову.
- А ваші — там, — відповідав він.
- У нас немає такої інформації.
- У нас є.

Після обміну такими відомостями ми підключали до розмови представників генштабів, які вже між собою з'ясовували, що до чого. Практичне вирішення економічних питань передавалося урядовим чиновникам.

Після Мінська-2 Іванов на кілька місяців дистанціювався від української проблематики. Діалог відновився влітку 2015-го, коли справа йшла вже до більш стійкого перемир'я.

Що можу сказати про свого співрозмовника? Сергій Іванов — людина обов'язкова й акуратна, завжди оперативно виходив на зв'язок — якщо тільки не виїжджав кудись далеко з Москви.

Нинішні керівники Росії, як мені здається, живуть уявленнями про державу тридцяти-сорокарічної давнини, коли СРСР, принаймні на погляд, був на вершині могутності. Звідси — синдром «обложеної фортеці» і прагнення повернутися до моделей, які показали свою життєздатність за часів «холодної війни».

¹ У січні 2015 року більша частина цих коштів, 3,7 млрд гривень, була повернута Україні.

Деякі західні спостерігачі теж шукають відповіді на сучасні виклики у нещодавньому минулому. Але ті, хто рекламує «фінляндизацію» як оптимальну модель взаємовідносин України з Росією, забувають, що ми живемо в часи інформаційного суспільства. Посилання на авторитет Збігнева Бжезінського¹ і Генрі Кіссінджера² тут ні до чого. В епоху інтернету, соціальних мереж і Wikileaks ніяка фінляндизація неможлива (на відміну від балканізації або сомалізації). До речі, і для Бжезінського, і для Кіссінджера «фінляндизація» — не більш ніж метафора дружнього співіснування країн з різними політичними системами. Уважно поглянувши на ситуацію, ми легко переконуємося в тому, що в реальності така стратегія неможлива. За великим рахунком, Україна вже була «фінляндизована» за часів Януковича, і саме ця обставина стала однією з причин Революції гідності.

Завдяки інтернету і американському закону про вільний доступ до інформації ми можемо судити про цей феномен без рожевих окулярів. У мене перед очима доповідь ЦРУ «Фінляндизація в дії: досвід взаємовідносин Гельсінкі з Москвою», датований серпнем 1972 року³. Це надзвичайно цікавий документ, в якому кожен знайде масу вельми цікавих деталей і аргументів на підтримку моєї позиції.

Що таке «фінляндизація» України в уявленні патріархів західної геополітичної думки? Це позаблоковий статус і згода на обме-

¹ Zbigniew Brzezinski. Russia needs a «Finland option» for Ukraine, ft.com, February 23, 2014 <http://www.ft.com/intl/cms/s/0/7f722496-9c86—11e3-b535-00144feab7de.html#axzz3tA11J56P>

² Henry Kissinger. To settle the Ukraine crisis, start at the end, Washington Post, March 5, 2014 https://www.washingtonpost.com/opinions/henry-kissinger-to-settle-the-ukraine-crisis-start-at-the-end/2014/03/05/46dad868-a496—11e3-8466-d34c451760b9_story.html

³ CIA, Directorate of Intelligence, Intelligence Report «Finlandization in Action: Helsinki's Experience with Moscow», August 1972, RSS No 0059/72 http://www.foia.cia.gov/sites/default/files/document_conversions/14/esau-55.pdf

ження суверенітету. Уважно вивчивши доповідь, ми побачимо, що відтворити «мирне співіснування Фінляндії та СРСР» в сучасних умовах неможливо.

Ось що впадає у вічі передусім.

По-перше, Фінляндія зазнала поразки від Радянського Союзу (мало хто про це пам'ятає, але саме Сталін напав 25 червня 1941 року на Фінляндію, а не навпаки). Західні союзники СРСР по антигітлерівській коаліції погодилися з тим, що колишня провінція Російської імперії повертається до сфери впливу Москви. Фінляндія була лише частиною величезної геополітичної угоди.

Україна не програвала війну Росії. Як можна програти війну супротивнику, який вдає, що ні на кого не нападав, а те, що відбувається в сусідній країні, — громадянський конфлікт? Впевнений, що Захід буде до кінця підтримувати нашу країну. Позбавити Україну підтримки означає власними руками зруйнувати світовий порядок, що склався після «холодної війни». У Москви ніколи не буде такої свободи рук щодо України, яка була щодо Фінляндії після Другої світової війни.

По-друге, обмежений суверенітет Фінляндії означав, що і демократія в цій країні була обмеженою. Мирний радянсько-фінський договір 1947 року забороняв фінам допускати існування на своїй території будь-якої організації, яка веде антирадянську пропаганду, простіше кажучи — обмежував свободу слова. За допомогою енергетичних ембарго, торговельних санкцій і дипломатичних демаршів (цей арсенал чудово знайомий не тільки Україні, а й багатьом іншим державам на теренах колишнього СРСР) у 1950-х Москва домоглася додаткових обмежень фінської незалежності. «У 1958 році Радянський Союз де-факто отримав право вето щодо партій, які беруть участь у формуванні уряду. За допомогою пропагандистської та дипломатичної кампаній, підкріплених економічними санкціями, Совети домоглися відставки

невгодного їм уряду... — писали 43 роки тому аналітики ЦРУ. — Найбезсоромнішим чином цей принцип був застосований після виборів 1970 року, коли, незважаючи на виразне зміщення електорату вправо, СРСР дав зрозуміти, що не підтримає будь-які зміни у складі правлячої коаліції: фіні підкорилися, сформувавши коаліцію з тих самих партій, що входили до її складу до виборів»¹.

Будь-яке рішення, нав'язане Україні ззовні, не буде сприйняте українським народом. Тим більше якщо мова йде про таку міжнародно-правову архаїку, яку являла собою реальна «фінляндизація» 1940-х — 1980-х років минулого століття.

«Ми, українці, — впертий народ... — писав Леонід Кучма. — Коли нас до чогось примушують, ми чинимо навпаки»².

* * *

До справжнього примирення з Росією — такого, якого досягли після століття воєн німці і французи, — нам ще далеко. Навіть у випадку лібералізації в Росії потепління відносин не гарантоване. Врешті-решт, і в демократичні 1990-ті серед російських політиків були вельми поширені імперські настрої. Коли в Росії почнеться справжня політична конкуренція, імперці й надалі відіграватимуть в ній одну з провідних ролей. З високим ступенем імовірності політична трансформація в Росії буде супроводжуватися глибокою економічною кризою. Гасло «Дашь Константинополь и проливь»

¹ CIA, Op. cit.: «A de facto Soviet veto power over government participation was established in 1958, when the Soviets combined a press and diplomatic campaign with economic reprisals to bring about the col-lapse of a government they opposed... Indeed, the principle was applied most blatantly following the 1970 Finnish parliamentary election: in spite of a clear swing to the right by the electorate, the Soviets indicated that they would view any changes in the government coalition unfavorably: the Finns complied by forming a coalition of the same composition as its predecessor».

² Леонид Кучма. Украина не Россия. Москва, 2003, с. 427.

стане потужним анестетиком для росіян, що приходять до тями після десятиліття (якщо не десятиліть) агресивного промивання мізків.

До появи в Росії консолідованої демократії, яка відкине імперський спосіб мислення, пройде ще не одне десятиліття. Однак замислитися про формування платформи для примирення відповідальні українські політики повинні вже зараз.

Україна не воює з російським народом. Україна захищає себе від агресії зі сторони режиму, який, експлуатуючи історичні міфи, позбавляє майбутнього передусім власний народ.

З території України не виходила і ніколи не виходитиме загроза російській безпеці. Інтеграція України у військово-політичні структури Заходу — об'єктивна необхідність. Україна йде на це не заради атаки, а для захисту. В недалекому майбутньому — для захисту від тих агресивних груп у Кремлі, які шукають у зовнішній експансії спосіб відвернути народ від внутрішніх проблем, увічнити власну владу, перетворити її на спадкову. В подальшому, коли Росія пройде власну модернізацію і стане частиною Заходу, — від тих сил, які спробують розхитати справедливий світовий лад.

Відновлення нормальних взаємовідносин неможливе, доки не буде підведено ризику під російсько-українською війною 2014 року, не буде поновлено статус-кво, що існував до появи в Криму «зелених чоловічків». Жоден уряд в Києві не визнає ні анексії Криму, ні окупації частини Донбасу. Справа не тільки в тому, що жоден уряд не отримає такого мандата від українського народу. Змиритися з результатами агресії — означає взяти участь у демонтажі світового правопорядку. Тверда позиція щодо анексії та окупації — це внесок України у підтримання міжнародного права.

Перший крок до врегулювання — виконання Росією Мінських домовленостей. Український Донбас повинні залишити російські війська та найманці. Україна має відновити контроль над кордоном із Росією.

Наступним кроком буде повернення Криму.

Окрема тема — переговори про компенсацію збитків. Україні не потрібна чужа земля, але ми ніколи не погодимося з тим, що весь тягар відновлення Донбасу, а в перспективі і Криму буде покладений на український народ. Слід розуміти, що для України це питання не тільки зовнішньої, а й внутрішньої політики. Російська агресія спричинила загибель тисяч українців, десятки тисяч отримали поранення, мільйони покинули свої домівки або втратили майно. Тільки державна українська власність, захоплена Росією в Криму, оцінюється в десятки мільярдів доларів. Без вирішення питання про компенсацію збитків цей фактор довгі роки отруюватиме українську політику.

Аби примирення було міцним, після врегулювання всіх суперечливих питань Росія повинна дати надійні гарантії, що агресія не повториться, що право українців вирішувати власну долю на своїй землі більше ніколи не ставитиметься під загрозу.

А допоки цього не відбулося, нам слід зміцнювати армію і державу.

ШЛЯХ У МАЙБУТНЄ, АБО ЗАМІСТЬ ПІСЛЯМОВИ

Аби досягти успіху, Україна повинна консолідувати демократію та відкрити свою економіку, насамперед для власних громадян. Завдання нетривіальне, адже у нас поки що немає такого потужного інституційного якоря, який мали країни Центральної та Південної Європи. Відчутна перспектива вступу до Європейського Союзу допомогла їм зробити успішний перехід до демократії та ринкової економіки.

Світ стрімко змінюється, і нам потрібно вже сьогодні міркувати про роль країни в глобальному порядку денному 2020–2030-х років.

Конвеєрне виробництво починає поступатися місцем виробництву дрібносерійному, «кастомізованому». Це означає, що країнам другого–третього ешелону буде все важче наздоганяти країни-лідери за допомогою традиційної індустріальної моделі.

ІТ-революція в освіті, охороні здоров'я та державному управлінні накладається на трансформаційну кризу цих галузей, змушує задуматися про зміну моделей надання і фінансування цих послуг.

У січні 2016 року однією з головних тем Всесвітнього економічного форуму в Давосі стала «Четверта промислова революція». Ось як описує її сутність засновник Форуму Клаус Шваб¹:

«Перша промислова революція використовувала енергію води і пари для механізації виробництва. Друга — електричну енергію для того, щоб виробництво перетворилося на масове. Третя — електроніку і інформаційні технології для автоматизації виробництва. Сьогодні Четверта промислова революція продовжує Третю, цифрову, революцію, що розгортається з середини минулого століття. Її характеризує змішування технологій, яке розмиває кордони між фізичною, цифровою та біологічною сферами».

Технологічні інновації, що супроводжували Четверту промислову революцію, здатні породити справжнє економічне диво, забезпечивши довгострокове підвищення ефективності та продуктивності. Як ми знаємо з досвіду попередніх промислових революцій, це тягне за собою підвищення доходів і якості життя.

Але у цієї монети є і зворотний бік. Як і будь-яка революція, ця ставить перед людством серйозні виклики.

У ситуації, коли двигуном зростання стають інновації, є ризик, що нова структура економіки спричинить зростання нерівності та докорінну зміну структури сучасного суспільства. Віце-президент США Джо Байден говорив в Давосі про те, що цифрова революція загрожує знищити середній клас, без якого важко уявити собі працюючу демократію.

Перед лицем технологічного цунамі, яке до невпізнаності змінить вигляд планети, я думаю про те, що головне завдання

1 Klaus Schwab. The Fourth Industrial Revolution: what it means, how to respond, 14.01.2016, <http://www.weforum.org/agenda/2016/01/the-fourth-industrial-revolution-what-it-means-and-how-to-respond>.

нинішньої хвилі реформ в Україні — забезпечити максимальну гнучкість нашої відповіді на глобальні виклики. Світ буде змінюватися, і змінюватися швидко. Темп «творчого руйнування» багаторазово зростає. Звичні уявлення про кар'єру, життєвий успіх, правильну економічну політику будуть поставлені під сумнів.

Характерний приклад — Фінляндія. На початку 2016 року про країну, яка протягом десятиліть слугувала взірцем ефективності «скандинавської моделі», заговорили як про нову «хвору людину» Європи¹. Країна, що породила у 2000-ті роки глобального технологічного лідера Nokia, яка лідирує у світі за якістю дошкільної та шкільної освіти і зберігає найвищий кредитний рейтинг, п'ятий рік балансує на межі стагнації і спаду. І просвіту в хмарах поки що не видно.

Гнучкі відповіді на грізні, але погано прогнозовані виклики можливі тільки в рамках економічної та політичної свободи, коли громадяни беруть відповідальність за себе і своїх дітей в свої руки.

Від масштабу завдань, що стоять перед нами, захоплює дух. Наскільки ефективно український політичний клас розпорядився часом, відпущеним йому після перемоги Майдану?

Головний підсумок двох років після Революції гідності — нам вдалося зберегти країну. Розпочалося реформування Збройних сил. Розпочалися — нехай не так рішуче, як хотілося б, — економічні реформи. Ми інфікували систему новими людьми. Створили і весь цей час підтримували консенсус світового співтовариства щодо подій в Україні.

Ми зберегли єдність влади, не допустили внутрішнього розколу, неприйняттого під час війни.

¹ Raine Tiessalo, Nicholas Rigillo. The New Sick Man of Europe Has an AAA Credit Rating, Bloomberg Business, 27.01.2016, <http://www.bloomberg.com/news/articles/2016-01-26/the-new-sick-man-of-europe-has-an-aaa-credit-rating>.

Ми почали будувати ефективну систему державного управління. Йдеться про нормальні зарплати, оптимізацію наявних структур і про реформу держпідприємств. Ми розпочали реформу правоохоронних органів та судової системи, майже завершили створення інфраструктури боротьби з корупцією.

І все ж на шляху до економічної та політичної свободи ми, на жаль, пробуксовуємо. Часто в цьому немає чіткої злої волі. Бракує знань, бракує професіоналів, які розуміють, як і що потрібно змінювати. Коли реформуванню підлягають всі без винятку державні інститути, доводиться вибирати, на якому з напрямків концентрувати обмежені ресурси.

Розумію критику суспільства на адресу правоохоронних органів за надто повільні темпи розслідування справ щодо Майдану. Не додає очок правлячому класу і те, що без покарання залишається багато злочинів старого режиму.

Які уроки я винесу для себе з цього етапу біографії? Що стане в пригоді після «демобілізації» — якщо вже я сприймаю нинішню свою роботу як призовну службу?

Найбільш фруструюче у моїй праці — відсутність кінцевого продукту, який можна продемонструвати людям. Міністр інфраструктури може, наприклад, зарахувати до свого активу корпоратизацію «Укрзалізниці» або угоду про відкрите небо, міністр економічного розвитку — реформу держпідприємств. Як людина з бізнесу я інстинктивно довіряю діяльності, що має конкретний KPI¹. Що може бути таким KPI в моєму випадку? Ти постійно біжиш, не знаючи ні довжини дистанції, ні як довго доведеться бігти.

¹ KPI (Key Performance Indicator — англ.) — ключові показники ефективності. Показники діяльності компанії, які допомагають їй у досягненні стратегічних і тактичних (операційних) цілей, дають можливість оцінити своє становище в контексті реалізації стратегії.

Ніколи раніше мені не доводилося одночасно вирішувати таку кількість різноманітних завдань. Ситуація настільки стресова, що ти або здобуваєш стійкість і мультизадачність, здатність швидко реагувати на різні виклики, які виникають, або ж згораєш. Я не згорів.

У майбутньому я хотів би повернутися до приватних інвестицій. Україна — країна з величезним потенціалом. У багатьох галузях — у сільському господарстві, у медицині, на транспорті, в ІТ — зберігається простір не просто для швидкого, а для вибухового зростання.

Найважливіший урок, який я отримав на держслужбі, полягає в тому, що головне багатство України — це люди. Ми повинні створити умови, в яких вони зможуть найкращим чином розкрити свій потенціал, позбавитися комплексу відстаючих. Економічне зростання важливе, проте це ще не все. Необхідно інвестувати в підготовку професіоналів із правильними цінностями, в виховання нової національної еліти.

Я значно краще, ніж два роки тому, уявляю собі перешкоди, що лежать на нашому шляху в майбутнє. Але разом зі знанням зростає і моя впевненість у тому, що Україна обов'язково досягне успіху.

Київ, січень 2016

Громадсько-політичне видання

ЛОЖКІН

Борис Євгенович

ЧЕТВЕРТА РЕСПУБЛІКА

**Чому Європі потрібна Україна,
а Україні — Європа**

За участю В. Федоріна

Головний редактор *О. В. Красовицький*
Відповідальна за випуск *Р. Є. Панченко*
Художній редактор *Л. П. Вировець*
Художник-оформлювач *С. Лисенко*
Технічний редактор *Г. С. Таран*
Комп'ютерна верстка *В. М. Амелін*
Коректор *Л. І. Вакуленко*

Підписано до друку 22.02.16. Формат 70×108 ¹/₁₆.
Умов. друк. арк. 22,40. Облік.-вид. арк. 11,07.
Наклад 3000 прим.

ТОВ «Видавництво Фоліо»
Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи
до Державного реєстру видавців, виготовників
і розповсюджувачів видавничої продукції
ДК № 3194 від 22.05.2008 р.

61057, Харків, вул. Римарська, 21А
Електронна адреса: www.folio.com.ua
E-mail: realization@folio.com.ua
Інтернет-магазин: www.bookpost.com.ua

Надруковано з готових позитивів
у ТОВ «Видавництво Фоліо»
61057, Харків, вул. Римарська, 21А
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи
ДК № 3194 від 22.05.2008 р.

Ложкін Б. Є.

Л71 Четверта республіка: Чому Європі потрібна Україна, а Україні — Європа / Борис Ложкін; за участю В. Федоріна; худож.-оформлювач С. Лисенко. — Харків: Фоліо, 2016. — 252 с.

ISBN 978-966-03-7487-4.

Можливо, через років 20 події, пережиті Україною у 2014—2016 роках, сприйматимуться не як низка випробувань, а як початок нової епохи. Один з ключових діячів цього періоду — глава Адміністрації Президента України Борис Ложкін розповідає у цій книжці про те, як будувалася нова українська держава, вільна від спадщини радянської влади і панування олігархів. «Четверта республіка» — книжка про повернення України до європейської сім'ї народів, про те, що вже зроблено, і про те, що доведеться ще зробити.

ББК 66.4(4УКР)

ISBN 978-9660374874



9 789660 374874



ВОЛОДИМИР ФЕДОРІН

—
*Журналіст,
редактор,
засновник
аналітичного
центру Bendukidze
Free Market Centre
(Київ).*

Народився 1971 року в Одесі. Закінчив Московський державний університет, спеціальність — «класична філологія».

У 2001–2010 роках — репортер, заступник головного редактора газети «Ведомости», журналів Smart Money і «Forbes Россия». Редактор-засновник «Forbes Украина» (2010–2013).

У 2013–2015 роках публікувався у «Ведомостях», «Forbes Россия», slon.ru, The New Times, rbc.ru, Esquire, InLiberty.ru, «Новом времени», «Український правді», «Фокусі». Автор книги «Гудбай, імперіє. Розмови з Кахою Бендукідзе» (Львів, ВСЛ, 2015). Російське видання книги вийшло під назвою «Дорога к свободе» (Москва, Новое издательство, 2015). За редакцією Володимира Федоріна опубліковані книги Петра Авена і Альфреда Коха «Революция Гайдара» (Москва, Альпина Паблишер, 2011), Адама Міхніка та Олексія Навального «Диалоги» (Москва, Новое издательство, 2015).

У серпні 2015 року Президент Порошенко підписав указ про надання Володимирі Федоріну українського громадянства.

Одружений, має трьох доньок.

Книга Бориса Ложкіна — своєрідний миттєвий знімок однієї з найдраматичніших сторінок історії нашої країни, коли вирішувалася доля української державності. Автор подає серйозний аналіз причин, що призвели до Революції гідності, а також тверезу та щиру оцінку ситуації в країні. Водночас ця книга — і про майбутнє України: у ній висловлюються цікаві думки про те, як зробити реформи успішними і відновити міцну та ефективно функціонуючу державу.

— ЛЕОНІД КУЧМА,
Президент України у 1994–2005 роках

Останні кілька років стали вирішальними для України. Борис Ложкін — один із ключових гравців у керівництві України, яке покликане вести її до Європи в умовах зовнішньої агресії, найсуворішої економічної кризи та надзвичайно важкого спаду попередніх років. Його книжка подає унікальну точку зору на цей процес.

— ЖОЗЕ МАНУЕЛ БАРРОЗУ,
*Прем'єр-міністр Португалії в 2002–2004 роках,
голова Єврокомісії у 2004–2014 роках*

Українські лідери, які прийшли у владу після Євромайдану, зіштовхнулися з надзвичайними викликами. Борис Ложкін — безумовний учасник цієї команди. Він розповідає історію, у створенні якої сам брав участь. Його особисте унікальне бачення буде цікавим кожному, хто розуміє цінність сучасної України для Європи та всього світу. Ця книжка стане важливим орієнтиром демократичних перетворень в Україні не тільки для самих українців, а й для інших європейців.

— АЛЕКСАНДР КВАСЬНЄВСЬКИЙ,
Президент Польщі у 1995–2005 роках

«Четверта республіка» — це політичний маніфест нової української нації та унікальний історичний документ. Впевнений, що в майбутньому багато героїв цієї книги, озирюючись назад, дивуватимуться і її ідеалізму, і точності передбачення.

— СЕРГІЙ ГУРІЄВ,
*професор економіки університету Science Po (Париж),
у 2004–2013 роках — ректор Російської економічної школи*

Якщо ви бажаєте дізнатися, як майбутнє України виглядає з вікна президентської адміністрації, і скласти власне уявлення про шляхи перетворення України на сучасну європейську державу, — ця книга для вас. Легко і доступно написана, вона подає українські реалії країні та світу з надзвичайною ясністю і глибиною.

— СЕРГІЙ ПЛОХІЙ,
*директор Українського наукового інституту Гарвардського університету,
автор книги «Остання імперія. Занепад Радянського Союзу» та ін.*

Борис Ложкін — одна з ключових фігур в українських коридорах влади після Майдану. Ложкін доводить, що Європі потрібна Україна не лише для того, аби зупинити Росію, а й для того, щоб зупинити Росію, що йде від путінської Росії, а й для відродження духу Європи, — і я всім серцем підтримую цю точку зору.

— ДЖОРДЖ СОРОС,
*фінансист, інвестор, філософ, засновник мережі фондів, що підтримують
розвиток демократій та громадянського суспільства*