
БОРИС ЛОЖКІН

ЧЕТВЕРТА РЕСПУБЛІКА

ЧОМУ ЄВРОПІ
ПОТРІБНА УКРАЇНА,
А УКРАЇНІ –
ЄВРОПА

ЗА УЧАСТЮ

ВОЛОДИМИРА ФЕДОРІНА

**Володимир Федорін
Борис Є. Ложкін**

**Четверта республіка:
Чому Європі потрібна
Україна, а Україні – Європа**

Текст предоставлен правообладателем

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=17330653

*Четверта республіка: Чому Європі потрібна Україна, а Україні – Європа / Борис Ложкін; за участю В. Федоріна: Фоліо; Харків; 2016
ISBN 978-966-03-7480-5*

Аннотація

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.

Содержание

Передмова	5
Розділ 1	14
Розділ 2	42
Розділ 3	71
Конец ознакомительного фрагмента.	79

**Борис Ложкін,
Володимир Федорін
Четверта республіка:
Чому Європі потрібна
Україна, а Україні – Європа**

© Б. Є. Ложкін, 2016

© С. Лисенко, художнє оформлення, 2016

*** * ***

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-третьій 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 staff¹ політичного лідера.

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

Я вмію наполягти на своєму. Вмію створювати й перебувати 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 друзя-

¹ Керівник апарату (англ.).

ми, – якщо це знання не вийде за межі вузького кола моїх колег, соратників та опонентів.

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 стале 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 відкинутий 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, під-

твердження того, що в Україні склалась сучасна політична нація.

Президент Петро Порошенко увійде 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 перезавантаженню й кадровому оновленню присвячені п'ятий і шостий розділи («Побудова сучасної держави» і «Спецназ реформ»).

Політичну й економічну структуру, що склалася 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 дина-

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

Якби три роки тому мені хтось сказав, що українці гинутьимуть під російськими кулями й снарядами, я б тільки покрутив пальцем біля скроні. Жажливі 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 Онищенку, 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, Олександру 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: насувалась 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 побою-

вання. 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 видихається.

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 вмовляти. І ось цей момент настав. Європейці наводили всі можливі і неможливі аргументи на користь підписання. Бесіда затягнулася. Янукович, 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 громадян.

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 триумфатора 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 провчити².

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 Клюєв – один із найближчих соратників Януковича³. У депешах американського посольства в Києві, оприлюднених Wikileaks, Клюєва називали бізнес-партнером Януковича у часи його перебування на посаді губернатора Донецької

² За версією Генеральної прокуратури, наказ про силовий розгін студентського Майдану віддав 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>.

³ Див.: «Розгін Майдану організували Янукович, Захарченко і Клюєв – 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 Клюєву».

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 рятівний 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». Обмежува-

лася 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. Олігар-

хи 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 вужчою⁴. З давніх соратників в одному човні з Януковичем залишилося не так багато людей – прем'єр-міністр Азаров, спікер Верховної Ради Володимир Рибак, найбагатший українець Рінат Ахметов, Ключев... 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 угруповання «Сім'єю».

На останніх перед революцією виборах головна опора

⁴ Андерс Ослунд. Вся власть – семье. Forbes Україна, № 3, 2012, с. 20.

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 операцій⁵. Олігархи розуміли, що швидкість і жадібність, з якими діє «Сім'я», неминуче приведуть її до сфер, зайнятих іншими великими гравцями. Розраховувати 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

⁵ Чудовий нарис корупції за часів Януковича дає Ендрю Вілсон (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 «Yanukovych Family»*, 11.12.2013, <http://blogs.piie.com/realtime/?p=4162>.

європейських правил гри. «Авторитаризм не пройде» – таким був їхній девіз. В активній частині суспільства накопичувалося невдоволення самою моделлю влади, основаною на безконтрольності та вседозволеності.

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 зґвалтування 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 опозиційної «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 напруга 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 Сер-

гія Аксьонова – лідера мікроскопічної проросійської партії (на попередніх виборах до Верховної Ради Криму вона одержала 4 % голосів), людину з темним минулим⁶. 16 березня окупаційна влада провела плебісцит про приєднання півострова до Росії, 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 закін-

⁶ 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 кличці «Гоблін», Радіо Свобода, 01.03.2014, <http://www.svoboda.org/content/article/25281940.html>.

чилась.

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 спецпризначенцями: 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 вмира-

ти 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 зримува-
лися з пореволюційною ейфорією в Києві, з відчуттям то-
го, 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 ви-
клик. Так, я керував найбільшим в Україні медіахолдин-
гом, але держава – найбільша організація, яку тільки можна
уявити. Такий шанс трапляється раз у житті. Сюди ж при-
мішувався 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 україн-
ців, не передбачав, що антитерористична операція на Дон-
басі переросте у справжню війну. Другою помилкою в оцін-
ці ситуації був надмірний оптимізм щодо економічних пер-
спектив. 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 змінилося. «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 де-що 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 ду-

же 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 передвиборне 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 перевидали: 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 Бан-

ковій до початку грудня 2014 року. Поміж іншим залучені ним 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 відчувати 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 KPI – 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 май-

же 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-	BVB
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

Джерела: 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

Відповідальність та гідність

	2014	2015	2020
Середня тривалість життя, років	71	71	74
Частка місцевих бюджетів у загально-державному бюджеті, %	31	43	65
Проникнення широкосмугового 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 пишались 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 Ка-

бінету Міністрів. Забігаючи наперед, скажу: Національна рада справді допомогла зменшити витрати на взаємодію все-редині 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 неефективність. 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»⁷.

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 та генпрокурор Грузії Зураб Адеїшвілі, 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 Національ-

⁷ <http://nv.ua/opinion/leshenko/tenevoe-pravitelstvo-70011.html>.

ну 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 визначатися 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, вдивляється у гірське пасмо, куди він має піднятися. Кінцевий пункт маршруту – як на долоні, але між подорожнім і вершиною – густі ліси, бурхливі річки, прізви 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, будуючи 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 імпортні 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»⁸, газета видавалася спочатку тільки українською (я писав замітки російською, а потім зі словником перекладав їх українською), згодом 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 можу поступитися принципами». Автор протестувала проти очорнення радянської дійсності, заступалася за Сталіна й комуністичну ідеологію. Статтю, яка була сприйнята як удар по Горбачову, передрукували майже

⁸ Петро Шелест – перший секретар ЦК КПУ в 1963–1972 роках. Справжньою причиною зняття з посади вважалося надто лояльне ставлення до української національної інтелігенції.

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 школи». 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 – ліноти-пи. 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 вичитують 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 Листєвим, 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 «Харчовик» неодмінно відвідува-

ли 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 вичитати 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 проводилися 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 трудно-

ців, 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. Л.) ідея сьогодні вражає простотою – випускати 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 мізерні: собівартість – 5 копійок, комісія реалізаторів – ще 5 копійок,

а роздрібна ціна – 50 копійок»⁹.

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 другокурсника 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

⁹ Дарья Марчак, Владимир Вербяный. Дорогая редакция. Forbes Украина № 10, октябрь 2013.

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 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 союznego 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 «Теленеделю» – 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 «Теленеделю» 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 Держинської районної ради у Харкові. У ті часи депутатська недоторканність поширювалась навіть на представницькі органи найнижчого рівня. Для силовиків, що промишляли дрібним рекетом, моя депутатська «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 склалися 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 тіль-

ки сферу обігу та швейні майстерні?»¹⁰.

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 буди-

¹⁰ Леонид Кучма. После Майдана. Записки президента. Киев; Москва, 2007, с. 634.

ночок 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 медіа-бізнесу, який став відомим як «Український Медіа Холдинг» (або UMN Group). У 2011 році, гадали ми, виручка компанії мала б перевищити \$200 млн, а прибуток – \$50 млн. Ми виявилися непоганими прогнозистами: у найкращі роки оборот UMN досягав \$170 млн, а EBITDA¹¹ 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 губер-

¹¹ Прибуток до вирахування витрат з виплати відсотків і податків та нарахованої амортизації.

натор 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, 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 «рерадянзації» 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 «Україна».

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 правоцентристських 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, роздмуканий 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 зрос-

тання 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 Ющенка.

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 UMN 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 імпортованому папері) змінили ситуацію не на нашу користь.

До того моменту, коли в Україні знову помінялася влада й президентом став Віктор Янукович, UMN 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 UMH 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 УМН 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 equity*¹². Третій виник під час обговорення IPO з 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 довго-

¹² Індустрія прямих інвестицій (англ.).

строковий 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. Очолувати 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 займались 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 завершені¹³. До 1 березня 2014 року компанія мала повністю перейти під контроль нового господаря. Курченкові не терпілося увійти у право власності, тому операцію було завершено на чотири місяці раніше наміченого – на початку листопада 2013-го.

Через два з половиною тижні почався Майдан.

¹³ 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 автолони 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 армії¹⁴.

Захист суверенітету та територіальної цілісності України – головне завдання Президента, який є Верховним голов-

¹⁴ 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.

нокомандувачем 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, радіолокаційні 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 безпілотники.

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 супро-

тивника. 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 війсь-

ка 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 екіпірованих 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 дивізій¹⁵. Коли наші військові пішли з Луганського аеропорту, росіяни два дні не насмілювалися 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

¹⁵ «Під Луганськом загинула рота псковських десантників – Муженко», liga.net, 21.08.2015, http://news.liga.net/ua/news/politics/6474852-p_d_luganskom_zagинула_rota_pskovskikh_desantnik_v_muzhenko.htm.

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 додаткового 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?

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.