
БОРИС ЛОЖКИН

ЧЕТВЕРТАЯ РЕСПУБЛИКА

ПОЧЕМУ ЕВРОПЕ
НУЖНА УКРАИНА,
А УКРАИНЕ —
ЕВРОПА

ПРИ УЧАСТИИ

ВЛАДИМИРА ФЕДОРИНА

Борис Е. Ложкин
Владимир Федорин
Четвертая республика:
Почему Европе нужна
Украина, а Украине – Европа

Текст предоставлен правообладателем

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=17663768

Четвертая республика: Почему Европе нужна Украина, а Украине – Европа / Борис Ложкин; при участии В. Федорина: Фолио; Харьков;

2016

ISBN 978-966-03-7480-5

Аннотация

Возможно, лет через 20 события, пережитые Украиной в 2014–2016 годах, будут восприниматься не как череда испытаний, а как начало новой эпохи. Одно из ключевых действующих лиц этого периода – глава Администрации Президента Борис Ложкин рассказывает в этой книге о том, как строилось новое украинское государство, свободное от наследия советской власти и господства олигархов. «Четвертая республика» – книга о возвращении Украины в европейскую семью народов, о том, что уже сделано, и о том, что сделать только предстоит.

Содержание

Предисловие	5
Глава 1	14
Конец ознакомительного фрагмента.	37

**Борис Ложкин,
Владимир Федорин
Четвертая республика:
Почему Европе
нужна Украина,
а Украине – Европа**

© Б. Е. Ложкин, 2016

© С. Лысенко, художественное оформление, 2016

*** * ***

Моим родителям

Предисловие

Август 2015-го. Третий год углубляющегося экономического кризиса. Второй год войны за независимость – нашей Отечественной войны. Второй год, как я возглавляю Администрацию Президента Украины.

Моя жена, Надежда Шаломова, то и дело спрашивает:
– Я не вижу тебя неделями. А где результат твоей работы?

Где реформы – один из основных вопросов, который мы обсуждаем. Все, как и в любой украинской семье.

Мой рабочий день начинается в десять утра. Заканчивается – в два-три ночи.

Президент работает еще больше. Причем в более изнурительном режиме – ему приходится много ездить и по стране, и по миру. Раз в месяц, а то и чаще он бывает на линии фронта.

Где результат нашей работы?

Что у нас получилось, а где мы ошиблись?

Когда в июне 2014-го Петр Порошенко предложил мне возглавить его администрацию, я взял на раздумья пару дней. В прошлом мы были бизнес-партнерами. Наши взгляды на происходящее совпадали по большинству вопросов. Я полагал, что смогу выполнять обязанности главы администрации как минимум не хуже, чем любой другой известный мне управленец.

Я понимал, что ситуация плоха. Но вся глубина проблем, стоящих перед Украиной, открывалась мне только по мере погружения в материал.

Страна, населенная удивительными людьми – самоотверженными, талантливыми, смелыми – переживает самое серьезное испытание в своей новейшей истории. Старое государство функционирует все хуже. Строительство нового только начинается. За год появились лишь отдельные его элементы – редкие островки в море неэффективности, инертности и коррупции.

Когда Надежда спрашивает, ради чего я засиживаюсь на работе далеко за полночь, я отвечаю:

– Украина воюет. Представь, что меня призвали в армию.

Задача оказалась гораздо сложнее, чем я предполагал, но я не жалею о решении пойти на госслужбу.

Однажды я спросил Джонатана Пауэлла, занимавшего аналогичный моему пост в команде британского премьера Тони Блэра, каким главным качеством должен обладать chief of staff¹ политического лидера.

– Он должен уметь говорить «нет», – ответил Пауэлл.

Я умею настоять на своём. Умею создавать и преобразовывать сложные структуры. За то время, что я нахожусь у самой вершины властной пирамиды, я научился идентифицировать и решать проблемы, о существовании которых не подозревал. Этот опыт, без преувеличения, уникален. Будет

¹ Руководитель аппарата (англ.)

нечестно – и перед Украиной, и перед ее союзниками и друзьями, если это знание не выйдет за пределы узкого круга моих коллег, соратников и оппонентов.

У решения написать эту книгу есть и другой мотив. В 2014 году Украина стала одной из самых важных стран мира. Ее больше не путают с Россией. Весь мир знает, что Украина ведет борьбу за независимость от империи, за право самостоятельно определять свою судьбу, за торжество международного права над правом силы. Украина есть, в этом уже ни у кого нет никаких сомнений. Но – какая она? И можно ли с ней иметь дело?

Вот как я ответил бы на эти вопросы.

Украина – это европейская политическая нация. Она и старая и молодая одновременно.

Украина – такая же, ну или почти такая же старая, как любая европейская страна. Древнейшие страницы ее истории – как и в случае Франции, например, – написаны древнегреческими колонистами, осваивавшими ойкумену в середине первого тысячелетия до нашей эры. В школьных учебниках по украинской истории столько же глав, сколько и в учебниках любой другой европейской страны.

Украина – одна из самых молодых европейских наций.

Распад СССР, ключевую роль в котором сыграл украинский референдум о независимости в декабре 1991 года, открыл миру страны, культуры и народы, о существовании которых было известно лишь специалистам. Для многих это

открытие было шоком. Вспомните речь Джорджа Буша, произнесенную 1 августа 1991 года в Киеве. Президент США заклинал украинский политический класс от соблазнов «самоубийственного национализма, порождаемого межнациональной ненавистью».

Британский историк Эндрю Уилсон назвал Украину «неожиданной нацией». И пусть появление на карте Европы новой страны действительно для многих было неожиданностью – оно точно не было случайностью.

Украина – самая крупная страна в Европе, говорящая на разных языках, посещающая храмы разных конфессий страна. В 1990–2000-е она пережила несколько трансформаций одновременно: политическую (демократизация), экономическую (переход от административно-командной модели к рыночной), государственную (создание основных институтов независимого государства) и национальную. «Нация – это этнос, который берет ответственность за самого себя», – сказал однажды автор грузинских либеральных реформ Каха Бендукидзе. На мой взгляд, Революция достоинства 2013–2014 годов стала финальным аккордом становления современной украинской нации.

Я родился и вырос в Украинской ССР, тесно интегрированной в общесоюзные отношения и структуры, а преуспел в независимой Украине. Историки и публицисты называют Украину 1991–2013 годов Третьей республикой. Первой была Украинская Народная республика, провозглашен-

ная в 1917-м и уничтоженная Красной армией в 1919-м. Второй – Украинская ССР, одна из основательниц Организации Объединенных Наций.

Революция достоинства показала, что задача создания политической нации в Украине решена. Задача Четвертой республики – построить современное государство и мощную экономику, обеспечить консолидацию и устойчивое функционирование украинской демократии.

Один из адресатов этой книги – мировое сообщество. Я хочу доказать, что у Украины есть будущее, показать, каким оно мне представляется, и рассказать, что именно делается и должно быть сделано для того, чтобы это будущее было достигнуто.

Украина нуждается в союзниках и друзьях. Честность – лучшая политика. Я не вижу смысла ни приуменьшать трудности, ни преувеличивать достижения. Ключевой факт налицо: несмотря на крах Третьей республики и коварный удар в спину со стороны «стратегического партнера», Украина устояла. Тысячи украинцев погибли, десятки тысяч ранены, оккупирован Крым и часть территории на востоке, уровень жизни отброшен на десятилетие назад – и все-таки мы устояли.

Встанет ли политический класс вровень с тяжелейшими задачами реконструкции страны? Ключевая тема в наших дискуссиях с партнерами по правящей коалиции – темпы и глубина реформ. Проигравшая часть элиты, которую

вместе с Януковичем снес Майдан, безнадежно дискредитирована, молодые политики пока не представляют угрозы для тех, кто пришел к власти после революции, поэтому те, кто занял командные посты в государстве, не склонны драматизировать ситуацию. «Куда спешить? – вопрошают опытные политические бойцы. – В 1990-х Украина пережила и не такое – и ничего».

Считаю успокоительные аналогии с 1990-ми крайне опасными. Слабость Третьей республики была среди прочего запрограммирована слишком медленными и непоследовательными реформами позапрошлого десятилетия. Вместо современного рыночного капитализма наши предшественники построили неустойчивую, несправедливую и неэффективную олигархическую модель. Мы ни в коем случае не должны повторить их ошибки.

Эта книга – не *campaign biography* и не политическая автобиография. Я не вижу себя в публичной политике и не считаю необходимым ретушировать свой образ для предстоящих политических битв. Моя задача – рассказать о глубокой трансформации, которую переживает Украина. Этому замыслу подчинена и структура книги.

В двух первых главах я рассказываю о себе и о событиях, сделавших Украину такой, какой она является сейчас. Первая глава («Вкус власти») посвящена событиям 2013–2014 годов, когда украинское общество нашло в себе силы свергнуть ненавистную власть, а автор – неожиданно для се-

бя – включился в работу по строительству новых государственных институтов. Вторая («Без карты») – это краткая история Третьей республики через призму моей личной судьбы.

Украина не выстояла бы в схватке с гораздо более сильным противником, если бы не готовность ее граждан жертвовать всем ради защиты родины. Третья глава («Революция ценностей») посвящена бойцам, волонтерам, гражданским активистам. Их жертва – самый настоящий аттестат зрелости, подтверждение того, что в Украине сложилась современная политическая нация.

Президент Петр Порошенко войдет в историю как лидер, который в самые черные дни 2014–2015 годов отстоял суверенитет Украины. Глубокий анализ этого периода – дело будущего, я же считал необходимым дать краткий очерк первых полутора лет его президентства (глава четвертая «Господин Президент»).

Крах режима Януковича и военная агрессия против моей страны обнажили несостоятельность многих государственных институтов. Их перезагрузке и кадровому обновлению посвящены пятая и шестая главы («Построение современного государства» и «Спецназ реформ»).

Политическую и экономическую структуру, сложившуюся в Украине в 1990–2000-х, часто называют олигархической. Это не публицистическое преувеличение, а серьезный ограничитель, мешающий модернизации страны. О масшта-

бах проблемы и о путях ее решения – седьмая глава («Сумерки олигархов»).

В первые десятилетия независимости Украина не смогла создать успешную модель экономического развития. В восьмой главе («Украинская экономика: что пошло не так») я анализирую причины относительного отставания от наших соседей, в девятой («Борьба за реформы») рассказываю о том, как обеспечить успех и необратимость радикальных реформ, которые создадут предпосылки для устойчивого и динамичного экономического роста.

Украина совершила свой геополитический выбор в чрезвычайно непростой исторический момент. Европейский Союз, с которым она связала себя Соглашением об ассоциации, находится в поиске оптимальных моделей поведения сразу в нескольких ключевых сферах жизни. О том, что Украина, отвечающая сама за себя, – это не обуза, а подспорье для строительства общего европейского дома, я пишу в десятой главе («Возвращение в Европу»).

Если бы три года назад мне кто-то сказал, что украинцы будут гибнуть под российскими пулями и снарядами, я бы только покрутил пальцем у виска. Кошмарные фантазии литераторов-маргиналов стали явью. Одна из ключевых задач украинского государственного строительства – дать убедительный ответ на вызов, брошенный Россией. Одиннадцатая глава («Угроза с востока») описывает мой подход к решению этой задачи.

Работу над книгой я завершил в январе 2016 года. Мне не раз хотелось дополнить ее, учесть более поздние события, но ситуация в стране развивается так стремительно, что в погоне за новостями я никогда не смог бы поставить точку.

В заключение я хотел бы поблагодарить всех, без кого не было бы этой книги.

Мою жену, Надежду Шаломову, – за терпение. Это были самые сложные 20 месяцев нашей жизни.

Президента – за доверие и невероятный вызов.

Команду Администрации Президента – Александра Данилюка, Алексея Дnepова, Константина Елисеева, Виталия Ковальчука, Юрия Онищенко, Ростислава Павленко, Андрея Таранова, Алексея Филатова, Святослава Цеголко, Дмитрия Шимкива – за работоспособность и упорство.

Катерина Котенко, Елена Мартынова, Татьяна Телятникова, Ирина Чеботаева приложили немало усилий к тому, чтобы эта книга увидела свет.

Хочу выразить признательность всем, кто, прочитав рукопись, высказал ценные замечания и критику, – Борису Грозовскому, Сергею Гуриеву, Денису Денисенко, Геннадии Курочке, Александру Пасхаверу, Наталке Попович, Игорю Федюкину, Григорию Шверку.

Сырлыбай Айбусинов скрупулезно проверил факты.

Все ошибки и недочеты – на совести автора.

Глава 1

Вкус власти

Если в начале лета вы решили прокатиться по каменистой пустыне Вади Рам в Иордании, выезжать нужно с утра пораньше. На прогулку под ослепительно синим небом, среди выветренных розово-красных скал и сероватого, отдающего желтым, песка у вас будет несколько часов – пока не накрыла жара.

Дело было 1 июня 2014 года. В Украине только что прошли президентские выборы. Разъезжая по пустыне на внедорожнике, мы с друзьями увлеченно обсуждали перспективы, открывающиеся перед страной. Центральная избирательная комиссия еще не подвела официальные итоги, но было ясно, что в первом туре победил Петр Порошенко. К полудню мы вернулись на базу.

Зазвонил телефон. В трубке раздался веселый голос Порошенко. После приветствий он спросил, не хочу ли я стать главой его администрации.

– Конечно, и главой администрации готов, – ответил я в тон собеседнику.

– Нет, ты не понял, – сказал он. – Я не шучу. На раздумья – 5 минут.

Договорились о встрече. Через день я был в Киеве. Про-

говорили несколько часов. У меня были десятки вопросов к пятому президенту Украины. Какой он видит будущую страну? Насколько решительно настроен на реформы? Что происходит на Донбассе и как он намерен погасить конфликт? Политических амбиций у меня никогда не было, поэтому работа в администрации могла меня заинтересовать только в том случае, если Президент настроен на радикальные изменения и готов предоставить мне достаточную самостоятельность. Так и будет, подтвердил он.

На востоке начинались бои. Я сразу предупредил, что ничего не понимаю в военных вопросах, мне по душе – строительство нового.

В воскресенье 8 июня, на следующий день после инаугурации Президента, я вошел в свой кабинет на Банковой.

* * *

В начале ноября 2013 года я завершил продажу Украинского Медиа Холдинга – компании, которую строил всю свою жизнь.

Ситуация в стране казалась беспросветной: надвигался экономический кризис, а президент Виктор Янукович, судя по всем признакам, готов был пойти на все, лишь бы через полтора года добиться переизбрания. Для занятий бизнесом прогноз на 2014 год был совершенно неблагоприятным, поэтому я планировал посвятить его отдыху и самообразова-

нию.

21 ноября начали сбываться мои худшие опасения. Правительство Николая Азарова объявило, что приостанавливает подготовку к подписанию соглашения с Евросоюзом об ассоциации. Соглашение воспринималось в украинском обществе не столько как первый шаг на пути к членству в ЕС, сколько как единственный способ остановить дрейф к экономической и политической диктатуре. Активные горожане в тот же вечер вышли с протестами на площадь Независимости, после Оранжевой революции известную всему миру как Майдан. В первый вечер их было несколько сотен, через пару дней – несколько тысяч. В митинге за евроинтеграцию, который прошел в воскресенье 24 ноября, приняли участие несколько десятков тысяч человек.

В те дни было трудно понять, насколько серьезными окажутся последствия протестной волны. Все-таки срыв договора о свободной торговле не выглядел достаточным поводом для смены режима – мне, во всяком случае, неизвестны исторические прецеденты такого рода. А в последующие дни стало казаться, что протест выдыхается.

29 ноября Янукович вернулся с Вильнюсского саммита «Восточного партнерства», где подтвердил позицию правительства: подписание соглашения откладывается минимум на полгода. «Вы оставили меня один на один с очень сильной Россией», – бросил он в кулуарах лидерам Евросоюза. С лета Москва предпринимала огромные усилия, чтобы сорвать

соглашение Киева с Брюсселем. В ход шли угрозы, торговые ограничения, уговоры. Перед Вильнюсом Янукович провел несколько встреч с Владимиром Путиным. Последняя из них состоялась 9 ноября. Из скупых утечек в прессу было известно, что Путин настоятельно советовал коллеге отказаться от соглашения с Европой.

Один из членов украинской делегации в Вильнюсе недавно рассказывал мне, что происходило в литовской столице. Председатель Европейской комиссии Жозе Мануэл Баррозу вместе с коллегами на протяжении двух с половиной часов буквально умолял Януковича подписать соглашение. Украинские дипломаты долгие годы мечтали о том моменте, когда европейцы начнут нас уговаривать. И вот этот момент наступил. Европейцы приводили все возможные и невозможные аргументы в пользу подписания. Беседа затянулась. Янукович, игнорируя протокол, просил дать еще время для разговора. А тем временем лидеры 28-ми стран ждали украинскую делегацию на вечернем приеме. Когда откладывать начало приема стало уже невозможно, европейцы еще раз спросили: «Может, все-так подпишем?», но услышали отрицательный ответ. На ужине лидеры Германии и Литвы, Ангела Меркель и Даля Грибаускайте, попытались переубедить Януковича. Он снова ответил отказом.

В ночь после возвращения Януковича из Вильнюса отряд милиции особого назначения «Беркут» жестоко разогнал несколько сотен студентов, остававшихся на Майдане.

Новость об этом застала меня в Стамбуле, где я участвовал в заседании исполкома Всемирной газетной и новостной ассоциации WAN-IFRA. Опубликованные в YouTube сцены избиения беззащитных ребят на пустых ночных улицах невозможно было смотреть без гнева и содрогания.

Настроение было подавленное. «Все, – подумал я. – Это – диктатура».

Весь день я жадно следил за новостями из Киева, где на Михайловской площади собрались тысячи разгневанных горожан.

1 декабря, в воскресенье, на Крещатик и прилегающие улицы выплеснулось людское море. Протестующие легко смели заслоны милиции и снова заняли Майдан. Сотни тысяч киевлян скандировали: «Банду геть!» и «Ре-во-лю-ция!»

Ближе к вечеру мне позвонил Сергей Курченко, новый владелец УМН. Его голос звучал озабоченно:

- Что скажете по поводу происходящего? Посоветуйте...
- Похоже, режиму конец, – ответил я.
- Та ладно там.
- Увидите.

Расследование преступлений, совершенных старым режимом на Майдане, к сожалению, не завершено – слишком много документов было уничтожено 19–23 февраля 2014 года, когда причастные к этим преступлениям уже понимали, что режим рухнет. Из того, что нам известно, можно вос-

становить следующую цепочку событий, предшествовавших кровопролитию.

Янукович прилетает из Литвы. Всего пару недель назад все ждали, что Вильнюсский саммит станет его триумфом. Даже оппозиция готова была, скрепя сердце, смириться с тем, что ассоциация с ЕС превратит Януковича в лидера нации, возвратившего Украину в ее европейский дом.

Вместо триумфатора в Киев вернулся изгой. В Вильнюсе европейские лидеры шарахались от Януковича как от прокаженного.

Как я представляю себе эту сцену?

Президент не в духе. Собирает приближенных и роняет со злостью:

– Надоели эти, на площади. Надо проучить².

Как утверждает начальник управления спецрасследований Генеральной прокуратуры Сергей Горбатюк, ключевую роль в разгроме студенческого городка на Майдане играли 50-летний министр внутренних дел Виталий Захарченко и 49-летний секретарь Совета национальной безопасности и обороны Андрей Клюев – один из ближайших соратников Януковича³. В депешах американского посольства в Киеве,

² По версии Генеральной прокуратуры, приказ на силовой разгон студенческого Майдана отдавал непосредственно четвертый президент Украины. См. «Указание о разгоне Майдана в ночь избиения студентов дал лично Янукович», zn.ua, 17.11.2015, <http://zn.ua/POLITICS/ukazanie-o-razgona-maydana-v-noch-izbieniya-studentov-dal-lichno-yanukovich-195714.html>.

³ См. «Разгон Майдана организовали Янукович, Захарченко и Клю-

обнародованных Wikileaks, Ключева называли бизнес-партнером Януковича в бытность того губернатором Донецкой области.

Непосредственные подчиненные Януковича дают команду, а дальше вступают в действие бойцы «Беркута», которые, что называется, отвели душу.

Большую часть декабря я оставался в Киеве. Почти каждый вечер бывал на Майдане. Ходил на воскресные вечера. Разговаривал со знакомыми, наблюдал. Я не выкрикивал лозунгов, не участвовал в стычках. Но у меня появился какой-то драйв, уверенность, что этих людей – если не подкачают лидеры – невозможно остановить.

В 20-х числах декабря мы с женой уезжали из Киева. Перед отъездом я зашел к Порошенко. У него как раз шло обсуждение, что делать с Майданом. Протестная активность снова шла на спад, людей на площади оставалось все меньше. Возобладало мнение ни в коем случае не расходиться, сделать все возможное, чтобы разжечь эти угли. Режим нужно дожимать.

Незадолго до этого Путин бросил Януковичу спасательный круг – кредитную линию на 15 миллиардов долларов

ев – ГПУ», Украинская правда, 17.11.2015, <http://www.pravda.com.ua/rus/news/2015/11/17/7089079/>. Горбатько: «Как установлено следствием, непосредственное решение о разгоне Майдана и именно силовом способе принималось непосредственно бывшим президентом (Виктором Януковичем. – *Ред.*). Поручение на реализацию этого плана было дано бывшему министру внутренних дел (Виталию Захарченко) и секретарю СНБО Ключеву».

и снижение цен на газ. План Москвы легко считывался: не допустить финансовой катастрофы в Украине, которая будет означать смену режима и потерю всех позиций союзниками и агентами Кремля в украинской власти. Ходили слухи, что Путин настаивает на жесткой зачистке Майдана. Янукович осторожничал.

Точкой перелома стало голосование 16 января в Верховной Раде за пакет так называемых «диктаторских законов». Ограничивались свобода слова и собраний, расширялись полномочия репрессивных органов. Майдан был, по сути, поставлен вне закона.

Янукович показал, что готов идти на обострение. Считаю это его фатальной ошибкой. Забыв об элитном консенсусе, который сделал его президентом и на который он опирался до осени 2012 года, Янукович решил «дожимать» оппонентов, которые были ему уже не по зубам.

На Майдане против режима сплотилась коалиция среднего класса, элиты и части бюрократии. Постоянные уступки Януковича Москве, инфильтрация в украинскую власть ставленников и союзников Кремля придали этому протесту национально-освободительную окраску.

Столь массовый протест оказался неожиданностью и для власти, и для оппозиции. Еще в конце ноября подавляющее большинство политических противников Януковича было уверено в невозможности вывести народ на улицы – люди, мол, слишком разочарованы итогами Оранже-

вой революции, которая привела к власти третьего президента Украины Виктора Ющенко. Украинские избиратели остались недовольны его правлением: президентские выборы 2010 года Ющенко проиграл с разгромным счетом, набрав всего 5,5 % голосов.

Янукович не смог бы победить в 2010 году без поддержки крупного бизнеса и части среднего класса, которые отвернулись от его главной соперницы Юлии Тимошенко. Олигархи опасались непредсказуемости Тимошенко, обеспеченных горожан раздражал ее безудержный популизм. Янукович, казалось, извлек уроки из поражения на президентских выборах 2004 года, когда он сделал ставку на фальсификации. В 2010 году он апеллировал не только к своему традиционному электорату на юге и востоке страны. Идя к власти, он позиционировал себя как реформатор.

В этом амплуа Янукович продержался недолго. Уже осенью 2010 года Конституционный суд пошел навстречу новому президенту и существенно расширил его полномочия.

Иллюзия всевластия не пошла Януковичу на пользу. Сотрудничество с Международным валютным фондом, гарантировавшее здравость экономической политики, быстро сошло на нет. Пропрезидентская «коалиция» становилась все уже и уже⁴. Из старых соратников в одной лодке с Януковичем осталось не так много людей – премьер-министр Азаров, спикер Верховной Рады Владимир Рыбак, богатейший укра-

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

инец Ринат Ахметов, Клюев... После парламентских выборов осенью 2012 года на первый план выдвинулись люди из ближнего круга Януковича. В него входили старший сын президента Александр Янукович, первый вице-премьер Сергей Арбузов, министр доходов и сборов Александр Клименко, министр внутренних дел Захарченко. Наблюдатели прозвали эту группу «Семьей».

На последних перед революцией выборах главная опора Януковича, Партия регионов, выступила хуже, чем в предыдущий раз. В 2007-м за «регионалов» проголосовало 34,4 % избирателей, в 2012-м – 30 %. И хотя за счет победителей в одномандатных округах фракция ПР увеличилась со 175 до 186 депутатов из 450, для «Семьи» это был тревожный звонок. Но вместо поиска новых союзников молодежь из окружения президента сделала ставку на закручивание гаек.

Концентрация денег и силовых полномочий в руках «Семьи» вызывала не просто недовольство, а страх практически у всей украинской элиты. «Семейные» начали подминать под себя целые сферы экономики – от угольного бизнеса до импорта энергоносителей и нелегальных банковских операций⁵. Олигархи понимали, что скорость и жадность, с ко-

⁵ Хороший очерк коррупции во времена Януковича дает Эндрю Уилсон (Andrew Wilson, *Ukraine Crisis*, Yale University Press, 2014, pp. 53–60. Основным источником обогащения «Семьи» оставался государственный бюджет. В декабре 2013 года старший научный сотрудник Peterson Institute for International Economics Андерс Ослунд оценивал масштаб разворовывания бюджетных

торами действует «Семья», неизбежно приведут ее в сферы, занятые другими крупными игроками. Рассчитывать на победу в прямом противостоянии с силовым аппаратом Януковича олигархи не могли.

Причины недовольства среднего класса были более идеалистического и более общего свойства: люди мечтали о сохранении демократических свобод и внедрении европейских правил игры. «Авторитаризм не пройдет», – таким был их девиз. В активной части общества накапливалось недовольство самой моделью власти, основанной на бесконтрольности и вседозволенности.

Бюрократический аппарат тоже не переваривал «семейных» – слишком грубо и топорно те действовали. Для молодежи из окружения старшего сына Януковича не существовало ни авторитетов, ни ограничений. Это пугало всех, даже старших представителей донецкого клана – одну из основных политических опор Януковича.

К осени 2013-го власть получила несколько ясных сигналов, что в стране закипает недовольство. В июне-августе 2013 года в поселке Вradiевка и за его пределами прошли многолюдные акции гражданского неповиновения в ответ на изнасилование и избивание местной жительницы милиционерами. Люди требовали отставки министра внутренних дел. Янукович предпочел проигнорировать это требование

летом, проигнорировал его и зимой – несмотря на бесчинства «Беркута» в Киеве.

После парламентского демарша 16 января протест перестал быть мирным. Но все новые попытки подавить Майдан оказались тщетными. Режим Януковича продержался еще чуть больше месяца и рухнул 22 февраля – после трех дней кровавого противостояния, обернувшегося гибелью «Небесной сотни» (102 протестующих, не считая девяти горожан, убитых в предыдущие недели) и десятков милиционеров.

Янукович бежал из Украины, а лидером социологических опросов стал Порошенко, во время Майдана находившийся как бы в тени оппозиционной «тройки» – Арсения Яценюка, Виталия Кличко и Олега Тягнибока.

Наступила весна. Атмосфера в Киеве была незабываемой. Скорбь о погибших мешалась с каким-то удивительным подъемом. На Майдане пахло гарью и оплакивали погибших. А с другой стороны – чувство новой страны, безграничных возможностей. Я снял офис, начал подыскивать интересные объекты для инвестиций. Смотрел какие-то проекты, вел переговоры. Ни я, ни мои собеседники не могли и подумать, что напряжение на востоке обернется большим кровопролитием.

Раз в три-четыре недели я встречался с Порошенко – обсудить бизнес-идеи, расспросить о происходящем. Только однажды в наших беседах проскользнул намек на совместную работу. Порошенко сказал, что было бы здорово со-

здать совет по инвестициям, который подстегивал бы реформаторские усилия правительства. Было совершенно ясно, что без больших проектов, без крупных иностранных инвестиций сдвинуть ситуацию в экономике будет трудно.

Ситуация в Крыму развивалась от плохого к ужасному, но мне казалось, что Крымом конфликт и закончится. 27 февраля российский спецназ захватил здание парламента в Симферополе – столице Крымской автономии. Новым лидером региона был провозглашен никому не известный Сергей Аксенов – лидер микроскопической пророссийской партии (на предыдущих выборах в Верховный Совет Крыма она получила 4 % голосов), человек с темным прошлым⁶. 16 марта оккупационная власть провела плебисцит о присоединении полуострова к России, а всего через день Москва объявила о включении Крыма в состав своего государства.

Украинская армия не оказала сопротивления захватчикам.

В марте-апреле брожение охватило Луганскую и Донецкую области. 6 апреля толпа захватила здание Службы безопасности Украины в Луганске. 12-го группа российских диверсантов во главе с Игорем Гиркиным заняла Славянск, город со 130-тысячным населением, расположенный на полпути между главными центрами украинского востока – Харь-

⁶ По словам бывшего депутата Верховной Рады Украины Андрея Сенченко, в 1990-е годы Аксенов «был обычным бригадиром в организованной преступной группировке». См. Дмитрий Волчек «Премьер по кличке “Гоблин”», Радио Свобода, 01.03.2014, <http://www.svoboda.org/content/article/25281940.html>.

ковом и Донецком. В тот же день под контроль сепаратистов перешел Мариуполь – индустриальный центр с 480 000 жителей на побережье Азовского моря.

Поначалу я не придавал событиям на востоке большого значения, думал, у власти хватит сил положить конец беспорядкам, как это произошло в моем родном Харькове. Весь март город лихорадило, 6 апреля сепаратисты захватили областную администрацию. Два дня спустя здание освободили – операцию провел министр внутренних дел Арсен Аваков. На этом история харьковского сепаратизма, по большому счету, и закончилась.

В апреле 2014-го я решил, что не могу позволить себе паузу длиною в год. В Украине появляются новые возможности, а я буду в отъезде и все пропущу? Вот только съезжу с друзьями на Ближний Восток – в Израиль и Иорданию, а потом вернусь и займусь делами.

Мы тренировались бок о бок с израильским спецназом: спускались с моста в надувные лодки, учились освобождать заложников – со стрельбой холостыми, с «ранеными», которых нужно перетащить в безопасное место, чтобы сделать укол. Караваном из шести броневиков въезжали в поселок через ворота в высокой стене. Мы не сталкивались с реальными боевыми действиями, но все было по-настоящему.

– Если будут стрелять, не волнуйтесь, – напутствовали нас инструкторы. – Людей у нас достаточно.

Израильский патриотизм буквально заражает. Страна,

практически не имеющая полезных ископаемых, расположенная на скудных почвах, окруженная врагами, демонстрирует чудеса эффективности. Мы гостили у фермеров, которые живут на израильском фронтире в совершенно спартанских условиях. Никто не заставлял их туда ехать. Представьте себе бородатого фермера с пистолетом на поясе, который рассказывает, что на этой земле будут жить и работать его дети, что скоро у него будет в полтора раза больше коз, чем сейчас, что он начал делать сыр...

Мы говорили с солдатами-срочниками. В них нет ничего сверхчеловеческого. Обычные парни и девчонки, готовые умирать и убивать за свою страну. Этого инстинкта очень не хватало нашим ребятам в первые недели боев на востоке, без него не выстоять в схватке с сильным врагом.

Звонок Порошенко застал меня на юге Иордании.

Недавно я еще раз анализировал тот разговор. Возможно, в глубине души я согласился с предложением Президента почти сразу. Было три соображения, которые обусловили мое «да».

Во-первых, впечатления от израильского патриотизма срифмовались с послереволюционной эйфорией в Киеве, с ощущением того, что перед Украиной и моим поколением открылись совершенно небывалые перспективы. Мы можем поменять страну, сделать ее открытой, комфортной для бизнеса и обычных граждан.

Во-вторых, я воспринял предложение как управленче-

ский вызов. Да, я руководил крупнейшим в Украине медиа-холдингом, но государство – самая крупная организация, которую только можно вообразить. Такой шанс выпадает раз в жизни. Сюда же примешивался и другой мотив: сколько можно критиковать тех, кто нами правит? Не нравится – попробуй сделать лучше.

Наконец, личный фактор. Я всегда глубоко уважал Петра Порошено. Мне хотелось ему помочь.

Знай я то, что знаю сегодня, принял бы я иное решение? Я, как, наверное, и подавляющее большинство украинцев, не предвидел, что антитеррористическая операция на Донбассе перерастет в настоящую войну. Второй ошибкой в оценке ситуации был чрезмерный оптимизм в отношении экономических перспектив. В частности, я недооценивал степень неэффективности госсектора. Это заблуждение разделяли со мной многие, тем более что повод к оптимизму давал и Международный валютный фонд, который 30 апреля 2014 года одобрил новую программу поддержки Украины – первую после четырехлетнего перерыва. Это означало, что в течение двух лет страна может рассчитывать на получение \$17 млрд.

У меня нет ответа на вопрос, вынесенный в начало предыдущего абзаца.



Президент подписал указ о моем назначении 10 июня 2014 года.

Здание на Банковой улице, где расположена Администрация Президента, построено в конце 1930-х для штаба Киевского особого военного округа. Проект утверждал командующий округом Иона Якир, расстрелянный в 1937 году в ходе сталинских чисток. После войны здесь разместился Центральный комитет Компартии Украины. По этим коридорам ходил маршал Жуков, здесь работали первые секретари ЦК КПУ Никита Хрущев и Владимир Щербицкий. Сразу после распада СССР в здание заселились президентские структуры, но в первые месяцы работы меня не оставляло ощущение, что с советских времен здесь мало что изменилось. «Обкомовские» интерьеры. Люди из 1980-х. Во многих кабинетах не было компьютеров.

В апреле 2015-го на подступах к моей приёмной на втором этаже администрации открылся Second Floor Art Center. Длинный, лишенный солнечного света коридор, который всегда вселял в посетителей страх и покорность, превратился в пространство свободы для художников, создающих новые представления о нашей стране. По выходным доступ к этому пространству получили обычные граждане, не имеющие регулярных пропусков для посещения АП.

Первая выставка «Деятели Украины» была посвящена выдающимся представителям нашей страны в интерпретации группы иллюстраторов Pictoric. Художественная смелость в изображении канонических фигур украинской истории и культуры захватывала дух: авангардный портрет основоположника украинского романтического театра Леся Курбаса – из кругов, овалов и немного наивной типографики; ярко-красный с четырех сторон и черный в центре ковер, усеянный мифологическими образами, месяцами и глазами-апоτροпеями, – изображение классика мировой литературы Николая Гоголя; лубочный лик мецената и просветителя Константина Острожского. Сплав старого и нового, авангарда и традиции – все это, на мой взгляд, настраивало посетителя на творческий лад, раскрепощало мысль, заставляло задуматься о своем вкладе в будущее страны.

Впрочем, я забежал вперед.

Чувство остановившегося времени усиливалось во время общения с чиновниками. Очень скоро я убедился в том, что средний уровень большинства госслужащих в Украине очень низкий. Причина – отрицательный отбор: на госслужбу приходили люди, не сумевшие найти себя ни в частном секторе, ни в общественной жизни.

Это не значит, что в Украине совсем нет карьерных чиновников высокого класса. К их числу относятся и министр иностранных дел Павел Климкин, и посол в США Валерий Чалый, и мои заместители Константин Елисеев и Алек-

сей Днепров, и губернатор Харьковской области Игорь Райнин. Могу назвать еще десятки фамилий, но это исключение, а не правило.

Другое неприятное открытие – неготовность чиновников работать на результат, нежелание принимать решения. Выходцу из бизнеса, мне было некомфортно иметь дело с людьми, которые постоянно чем-то заняты, но эта их занятость ни к чему не приводит. Это страшно раздражало.

Третье, что меня поразило: у многих людей, в том числе прошедших Майдан, отсутствовало понимание того, что страна изменилась, что «жить по-новому» – это не просто предвыборный слоган Петра Порошенко, а требование исторического момента. Летом 2014-го большинство высших чиновников и связанных с государством бизнесменов продолжали жить в старой парадигме. Да, воровства стало меньше, коррупционные потоки обмелели, но государственный бюджет, как и прежде, воспринимался как главная кормушка.

Добавьте к этому нескоординированность – и вы получите модель государства, у которого нет ни стратегии, ни квалифицированного топ-менеджмента. В таком государстве крайне трудно провести в жизнь любое управленческое решение. Почти недееспособный государственный аппарат – а в стране война, рост внутривойсковой напряженности, углубление экономического спада.

Довольно быстро выяснилось, что кадровый вопрос – са-

мый острый. У нас не было не то что запасных на скамейке, саму скамейку давно вынесли. Нормальный человек (если не относить к этой категории опытных коррупционеров) вряд ли пойдет на ответственную, но низкооплачиваемую работу. Но – глаза боятся, а руки делают.

Одним из моих первых решений было сократить численность сотрудников администрации на 20 %. По сравнению с аналогичным органом при Кабинете Министров – секретариате – она была не слишком большой (730 человек – штат секретариата, 579 – администрации), но чтобы иметь право что-то требовать от других, начинать нужно с себя. Этот план мы даже перевыполнили: к концу 2014-го штат администрации был сокращен на 27 %, а оставшиеся позиции были на 80 % заполнены новыми людьми.

Основной кадровый резерв я видел в частном секторе. Дело было за малым – убедить высокооплачиваемых менеджеров и владельцев бизнеса поработать на страну. Фактически – на волонтерских началах.

Закрыть направление «судебной реформы» я уговорил 37-летнего адвоката Алексея Филатова. Считаю его одним из лучших юристов Украины. Мы с ним долгое время взаимодействовали в бизнесе. Бывали в довольно сложных ситуациях, в которых он проявил себя и как отличный переговорщик, и как качественный юрист. Приходится слышать, что Филатов недостаточно радикален. Не считаю эти упреки справедливыми. Главное – что зимой 2016 года он по-преж-

нему в строю, несмотря на критику и давление извне, и его команда работает над перезагрузкой судебной системы.

Моим первым заместителем я предложил Президенту назначить 46-летнего миллиардера Юрия Косюка – создателя одной из самых эффективных аграрных компаний страны. Контролируемый Косюком «Мироновский хлебопродукт» – единственная украинская сельскохозяйственная компания, акции которой торгуются на Лондонской бирже. На его плечи предполагалось возложить вопросы логистики и снабжения силовых структур – одно из ключевых направлений, с учетом ожидаемого возобновления антитеррористической операции на востоке.

В одном из интервью Косюк назвал своих ровесников, ушедших в политику, «троечниками». На его примере я убедился в том, что не каждый успешный бизнесмен способен втянуться в бюрократическую работу – особенно если речь идет о государственной машине, работающей с очень невысоким коэффициентом полезного действия.

Компенсировать «провалы государства» приходилось с помощью 15–16-часового рабочего дня. Для Косюка такой график оказался слишком изматывающим, о чем он честно сказал через два месяца после прихода в администрацию. Несмотря на то, что график легче не стал, Юрий доработал на Банковой до начала декабря 2014-го года. Среди прочего привлеченные им эксперты помогали осенью готовить закон об Антикоррупционном бюро. Он остался в команде Прези-

дента – но в более щадящем режиме.

«Командировка» Косюка в администрацию оказалась полезна и в другом отношении. Поток совещаний, звонков, переговоров подхватывает, ты постоянно чем-то занят 16 часов в сутки и некогда пообедать, а потом оглядываешься назад и понимаешь – неделя прошла, а результат не очевиден. Несовместимость одного из самых эффективных украинских менеджеров с госслужбой – хороший повод лишний раз посмотреть на себя и организацию работы критическим взглядом.

Оглядываясь назад, думаю, что в первые месяцы мне стоило действовать и радикальнее, и жестче.

Постепенно у меня вырабатывалась привычка задавать себе вопрос – где те реальные изменения, которые могут почувствовать обычные люди. К осени я «ощупью» сформулировал для себя ответ: первое и самое главное изменение – это привлечение на госслужбу новых кадров. То, что началось в администрации, должно было продолжиться обновлением Кабинета Министров после парламентских выборов. Президент поддержал мою инициативу привлечь к подбору кандидатов на руководящие посты в новом правительстве и государственных компаниях серьезные кадровые агентства, имеющие опыт работы с государственными структурами США и Европейского Союза.

Долго ли просуществует крупная компания, работающая без внятной стратегии и четких правил корпоративного

управления? Летом 2014 года Украина находилась как раз в таком положении: не было ни общенациональной стратегии, ни правил взаимодействия между двумя ветвями исполнительной власти, президентской (по Конституции она отвечает за оборону, безопасность и внешнюю политику) и премьерской (правопорядок и экономика). Программа МВФ давала количественные и качественные ориентиры, но для движения вперед этого было недостаточно.

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.