



Топ-теми:

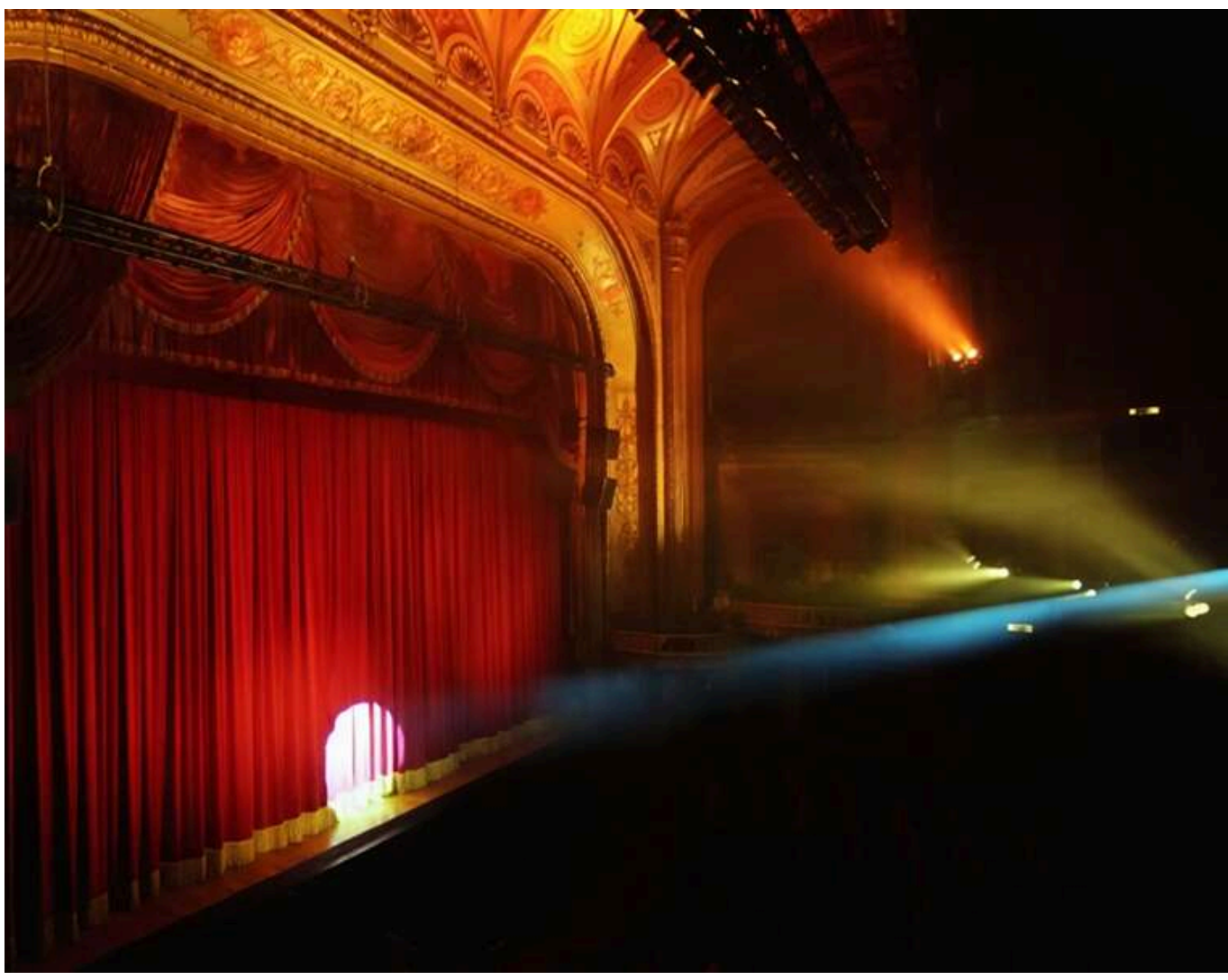
- Арешт Єрмака
- Корупційна мафія Міндча в Енергоатомі
- Напад Росії на Україну



[Повнова](#)
[Статті](#)
[Позиція](#)
[Рівне](#)
Перезавантаження митниці: чому конкурс без стратегії перетворюється на шоу для МВФ

Перезавантаження митниці: чому конкурс без стратегії перетворюється на шоу для МВФ

[Читати на руському](#) [Read in English](#) [Додати як банане джерело в Google](#)



Перезавантаження митниці: чому конкурс без стратегії перетворюється на шоу для МВФ

Вчора до фіналу конкурсу на голову митниці вийшли керівники підрозділів НАБУ Руслан Дамецові і Орест Мандзій. Остаточний вибір — за міністром фінансів Сергієм Марченко. Але ключовим питанням, крізь призму якого варто розглядати конкурс на голову митниці, — якою є його глобальна мета? Ми його проводимо, щоби що?

І от, шукаючи відповідь на це, здавалося б, просте питання, ми швидко доходимо сугі, зазначає видання ZN.ua. Жодного конкурсу, жодної реформи насправді немає. І немає не тому, що фізично нічого не відбувається, а тому, що, по-перше, неможливо проваждувати оновлення на Банковій такий modus operandi всіх влаштовує. А що ж тоді відбувається навколо так розрекламованого перезавантаження митниці? От про це й поговоримо.

Спершу спробуємо поставити питання: кому сьогодні потрібен конкурс і звідки він узагалі взявся?

Формальною підставою для відбору став Меморандум між Україною та МВФ, у якому призначення постійного голови митниці через прозорий конкурс визначено як структурний маяк. Хоча початковим терміном виконання було вказано кінець 2025 року, згодом дедлайн перенесли на кінець березня 2026-го.

Ми не розбиратимемося в тому, як такі вимоги потрапляють до переліку МВФ. Це інша тема. Скажімо так, конкурс на посаду голову митниці — це виконання наших міжнародних зобов'язань.

Та чи потрібен цей конкурс разом із перезавантаженням митниці владі?

Звісно, потрібні! Та аж ніяк не в контексті подолання наявних проблем, а лише для розділення відповідальності за подальший хаос у цій структурі з міжнародними партнерами.

Ну, ви ж хотіли конкурс? Ми провели.

Ви ж вимагали, щоби ключову роль у відборі відігравали міжнародники, яких ви самі нам і порекомендували? Ми все так і зробили, включно з жорсткими критеріями доброчесності та прозорості. Тобто все, що відбуватиметься з митницею після конкурсу, — це вже не одноосібна відповідальність президента, уряду, силовиків чи когось іще. Тепер це вже й ваша, шановні міжнародні партнери, відповідальність. Тому односторонніх претензій стосовно контрабанди та схем на митниці ми не приймаємо. Красиво?

Якщо говорити про реальне бажання влади та президента щось змінити в роботі митниці, то вікно можливостей для цього було в далеких 2019–2020 роках. І бажання тоді, відверто кажучи, було. Ми це бачили й усіяємо підтримували.

Але короткий період можливості та бажання реального оновлення швидко змінився нескінченим періодом корупційного контролю. І завершувати його, розмінюючи на якісь реформи, сьогодні нікому не потрібно.

Восени 2024 року вийшла моя велика [стаття](#) «Розконтрабанднення» країни», в якій я детально описав причини невдач боротьби з контрабандою та ключові виклики, які владі виявляюся простіше очолити, ніж побороти.

Саме тому ініційований міжнародниками конкурс, а водночас — і спроба щось змінити, з одного боку, ніяк не вписується в наявну рамку державного управління, а з іншого — підтримується владою, аби зняти ще одну точку напруги у стосунках із партнерами.

«Ви хотіли конкурс? Тримайте. Але ми впевнені, що нам він ніяк не загрожує». Приблизно так влада пошепки відповідає партнерам.

І справді, яку загрозу він може становити, коли, організовуючи конкурс, ніхто не в змозі чітко сформулювати завдання, яке ми з його допомогою намагаємося виконати? Ми його проводимо, щоби що?

Щоби подолати корупцію та щоби покидьків і крадів не призначали на посади? Це дуже абстрактна й нереалістична рамка.

Щоби вступити до ЄС? Ну, окей. А коли планується вступ? Отож.

І питання, яке я ставив на самому початку: а якою є сьогодні глобальна стратегія країни? Які реформи відбуваються в паралельних структурах? А реформа податкової, силовиків, судів тощо? В межах якого великого плану змін усе це несеться? Ми ж розуміємо, що відірвати митницю від загальної економічної архітектури країни неможливо. Вона є частинкою всього. Важливою, але таки частинкою.

У відповідь нам скажуть: та який може бути план, коли війна в країні? Все після перемоги. І з цим важко сперечатися. Але все після війни, а митницю зараз? Як співав Висоцький, «наугад, как ночью по тайге»?

Тому саме неможливість сформулювати ключове завдання реформи робить її цілком безпечною для влади. В наявній корупційно-злочинній системі роботи митниці, не маючі мети, неможливо і щось змінити.

І якщо глобальні зміни нам обіцяють після перемоги та виборів, то визнаймо відверто, що наступне вікно можливостей для реального перезавантаження буде саме після зміни влади. Зараз ми просто демонструємо шоу.

І що концепцією своїми діями повністю підтверджують члени конкурсної комісії, які під час співбесід із кандидатами приділяли основну увагу не пошуку форматів реформи та обговоренню складних проблем (таких наприклад, як вплив силовиків чи кланових груп на кордоні), а виключно доброчесності.

Питання «Як ви продавали Daewoo Matiz 2014 року і як купували комору на чотири квадратних метри?» хвилювали комісію більше, ніж факти виявлення НАБУ кас митниці, продаж посад за мільйон доларів та схеми з бусами й фурами. Таких запитань комісія взагалі не ставила.

На обговорення декларацій та пошук доброчесності виділяли від 30 до 60 хвилин. А на презентацію бачення розвитку митниці — дві хвилини.

Ситуативні задачі теж були. М'яко кажучи, дивні.

«Ви запланували конференцію зі своїм заступником. У день конференції вийшов матеріал у медіа про те, що він живе з коханкою, хоча є одруженим. Якими є ваші дії як його керівника?» Ви серйозно?

Очевидно, що міжнародні експерти, які потрапили до комісії, або не надто орієнтовані в реальних проблемах нашої митниці, або грають у показову гру за формальними правилами.

Важливий момент, на який мало хто звернув увагу, — цілковита відсутність спроб зрівнати чи заблокувати сам конкурс. Жодних «лістів щастя» СБУ про російські паспорти кандидатів, позовів нардепів до суду про нелегітимність самого конкурсу тощо. Повна тиша.

Дивно? Ні. Передбачувано, адже так буває лише тоді, коли зазначений процес конкурсу не становить жодної загрози для наявної системи.

Конкурс на митницю виявився саме таким.

Повернімося до кандидатів.

Цікаво було спостерігати, як майже всі претенденти у схожій загальній рамці бачення митниці майбутнього казали: «Після вступу до ЄС наша митниця стане частиною великого європейського митного простору, і більшість проблем просто зникне» («Я трошки полежу, і воно саме собою перестане боліти»).

Але ніхто з комісії не ставив уточнювальних запитань про реальну перспективу членства в ЄС і про те, як митниця житиме до цього. І скільки житиме? Два роки чи п'ять? Чи п'ятнадцять? Бо дванадцять років мрії вже минули. Скільки ще попереду та як кандидат протягом усього цього часу планує змінювати злочинний статус-кво, заради подолання якого його, власне, й обирають?

Такого запиту в комісії не було. А шкода.

Просте зустрічне запитання хоча б про наше місце в митному просторі ЄС, де кожна країна конкурує з іншими за бізнес, який у них оформлюватиметься, загнало б кандидатів у глухий кут.

Річ у тім, що, збираючи мито з імпортера в межах ЄС, країна, яка його оформлює, отримує лише 25% від суми, решта йде в загальний бюджет європейської родини. І за ці 25% точиться запекла боротьба.

Які переваги може запропонувати німецькому імпортеру порт «Південний» в Одесі перед портом «Роттердам», який за день «перевалює» контейнерів більше, ніж Одеса — за кілька місяців?

Жодних, окрім «схем» і системи поборів з імпортерів, яких європейці не потребують. Тобто вступ до ЄС у питанні митниці — це ще та проблема для нас. Ми тупо втраtimo всі збори з кордонів. Ми до цього не готові.

Але дискусії на співбесідах до цього не доходили. Не цікаво нікому.

Тобто завдання конкурсу — знайти не кандидата, котрий розуміє, як зламати злочинну систему та щось побудувати, підготувавши нас до майбутнього, а просто доброчесну й порядну людину. Ніхто не сперечається щодо важливості цих критеріїв, але вони точно не мають бути єдиним мірилом.

Але помріймо трохи.

Наприклад, комісія обирає кандидата, який справді прагне залишити слід в історії й готовий зламати хребет митній корупції та контрабанді. Уявили?

Яким є джерело легітимності цього кандидата на посаді, спираючись на яку, він може щось змінювати, ламати схеми та бути впевненим, що втримається в сідлі?

Це президент, тій якого стоїть за його спиною? Ні. Він не з його команди.

Це парламентські групи, які за нього проголосували, й відтак він має коаліційну квоту довіри та підтримки, тож у разі чого нардепи стануть за нього горюю? Теж ні.

Уряд? Та його там до призначення ніхто не знав в обличчя. Він — чужак.

Тобто його легітимність і опора — рандомно зібрані члени комісії, які зникають, наче ранковий туман, після того, як провели фінальне голосування.

Фактично відразу після призначення кандидат залишається сам на сам із системою, яка генерує мільйони доларів щомісячних злочинних зборів, обслуговує людей з усіх гілок влади та живить тінювим кешем усіх правоохоронні органи. І тут — він, якому міжнародники довірили все це зупинити. Побажаємо удачі.

Але якщо без жартів, то відразу після призначення кандидат постане перед простим вибором: або конфлікт із системою, або контакт із нею. Тобто або він стає частиною наявних злочинних процесів, заради боротьби з якими його обирали, або входить у жорстке протистояння із цією ж системою, яка дуже швидко його зламає й викине з гри.

Яку б таблетку обрали ви? Червону із суворю реальністю чи синю з блаженним забуттям?

Ну, окей. Ви обрали червону таблетку у вигляді боротьби та якось вижили.

Якими інструментами для реформ вас наділила конкурсна комісія?

Невже в межах реформи у Мінфіну є зобов'язання виділяти вам на це бюджет, зарплати, фінансувати переатаєстацію з добором людей на гідні умови праці? Немає таких зобов'язань. І бажання немає. І бюджетів не дадуть. А будуть лише проблеми та перешкоди.

Спитайте он у Цивінського, як після його призначення точилася війна за кожну гривню на розвиток БЕБ і якими темпами та з якими викликами йде реформа з перезавантаження відомства.

Вам теж не дадуть ані копійки. Звісно, все зміниться миттєво, якщо ви виявите лояльність до системи. Мінфін одразу знайде для вас ресурс. Але ж ви не заради цього йшли на конкурс.

А як вирішувати питання команди?

Проводячи аналогію з БЕБ, тут не перетягнеш із НАБУ своїх людей. Митниця — дуже специфічна структура, яка потребує десятків і сотень професіоналів у вузьких галузях. Тобто як не крути, а люди з наявної системи вам потрібні. І саме вони стануть для вас опорою у здобутті нових знань.

Тобто система і тут запропонує вам підтримку. Й інших людей у вас не буде. Як і великої кількості дуже специфічних знань щодо роботи митниці, без яких ви потонете у бюрократичних процедурах.

Пам'ятаєте, як у нового голови митниці Павла Рябікіна в заступниках з'явився легендарний і досвідчений Руслан Черкаський? Десь так воно буде й тут. Перефразовуючи цитату Павла Борисовича про солоні огірки в бочці, скажемо: «Розсолу вистачить на всіх свіжих».

Як виплутувати із цього паутиння? А ми з цього й починали статтю. Неможливо реформувати один із ключових органів, через який проходять колосальні фінансові потоки, без загального перезавантаження країни. Без створення екосистеми змін, куди прийдуть люди, що реально прагнуть перетворенє і готові їх ілювати. Від корупції мають відмовитися або всі, або ніхто. І таке вікно можливостей на нас чекає лише після війни й оновлення влади. Все інше тоді та виборів.

Водночас у цій історії є ще один важливий нюанс, який не варто ігнорувати. Можливо, це фінальний конкурс людей із антикорупційної системи — це, безумовно, сигнал. Можливо, не про зміну системи тут і зараз, але про появу в ній альтернативи.

Так, новий керівник митниці апіорі заходить у ворожу для себе середу — як чужак у системі, що десятиліттями вибудовувалася під зовсім інші правила. І без політичної волі на рівні держави зламати цю модель він об'єктивно обмежений у своїх можливостях.

Але будь-які зміни починаються з їхньої волі, залишаючи правила лебача б ставити під сумнів. І конкурси — попри всі їхні неді, затішаються одним із найбільшох інструментів, через який такі люди можуть потрапляти в систему.

Питанням у мене в тому, як вистачить у них ресурсу — і внутрішнього, і публічного — не стати її частиною. І чи не буде цей крихкий шанс змін знівельований ще до того, як він отримає можливість проявитися.

Теги: [Мініфіну](#) [МВФ](#) [Дамецов Руслан](#) [Мандзій Орест](#) [Марченко Сергій](#) [Марченко Сергій](#) [ДеремінськаЛюд](#)

[БастмаксЛюд](#) [МВФ](#)

Автор статті:

Євген Пліньський
Всі статті автора

🕒 29 березня 2026 г., 09:50 🗣️ Переладі: 2695

💬 Коментарі: 0

🖨️ Роздрукувати [✉️ Надіслати товаришу](#)

Коментарі:

comments powered by [Disqus](#)

Про нас	Рейдерство	Конфлікти	Позиція	Думка	Події	Війна
Голова Статті Архів Закони Контакти	Корупція Економіка Новини сайту	Політика корпоративні кримінал	Коментарі Рівне	Політика Економіка	Відео	Блоги

2013-2026 © АНТИКОР — національний антикорупційний портал

Реклама на сайті • Наші партнери

Політика конфідційності

Використання матеріалів сайту дозволено лише за наявності активного гіперпосилання на джерело. Усі права на тексти, зображення, фотографії та відомості належать їх авторам.

👤 Facebook

🐦 Twitter

📺 YouTube

📱 Мобільна версія

📄 RSS-підписка

✉️ Email-розсилка