АНТИКОР – національний антикорупційний портал
МОВА ЯЗЫК LANG
Харків: 8°C
Субота, 22 серпня 2026 р., 08:44
АНТИКОР
Топ-теми:
• Арешт Єрмака
• Корупційна мафія Міндіча в Енергоатомі
• Напад Росії на Україну
Пошук...
НОВИНИ КОНФЛІКТИ ПОЗИЦІЯ ДУМКА ПОДІЇ ВІЙНА ВІДЕО БЛОГИ
Головна › Статті › Позиція › Коментарі › 10 помилок Заходу щодо України у 2014-2019 роках. Лекція екс-посла Канади Романа Ващука

10 помилок Заходу щодо України у 2014-2019 роках. Лекція екс-посла Канади Романа Ващука

Читать на русском

Додати як бажане джерело в Google

10 помилок Заходу щодо України у 2014-2019 роках. Лекція екс-посла Канади Романа Ващука

Що не так із західною підтримкою реформ в Україні.

Видання "ТЕКСТИ" опублыкувало конспект лекції колишнього посла Канади в Україні Романа Ващука, організованої Науковим товариством Шевченка у Канаді, в якій він детально і відверто виклав свій погляд на українські реформи: перебіг, підтримку, комунікації, реакції суспільства. Це дуже довгий текст, який вартий вашого часу, бо пояснює, що й чому відбувалося в Україні з 2014 року і до сьогодні. Лекція відбулася за три дні до українських місцевих виборів, 22 жовтня. Але зверніть увагу, наскільки точно здійснився його прогноз (у самому кінці).

Далі пряма мова:

Часто західні люди вважають, що вони все розуміють про Україну. Мовляв, вона наробила вже стільки помилок, було стільки травм в історії, що як щось в України не виходить, треба просто закотити очі і сказати: «Знаєте, то просто Україна. It’s just Ukraine» – і всі розуміють, чому ваш проєкт не вдався. Але, може, західні країни щось недоговорюють про свої спроби допомогти. Я не виключаю, що левова частка помилок і проблем України – це «заслуга» самих українців, які, як ми знаємо – талановитий народ і, зокрема, талановито вміють одне одного обдурювати і потім жалітися на свою лиху долю. Але ми всі трохи доклалися до помилок 2014–19 років, і про це я хочу розповісти.

Отже, в кінці листопада 2016 року, у «золоту», як тепер зрозуміло, добу українських реформ, я був на імпрезі в Українському домі в Києві (колишній музей Леніна), де виступали різні люди, які або ще були в уряді, або саме йшли з нього. Це була перша хвиля післямайданних реформаторів, і вони виступали з короткими промовами про те, що їм не вдалося і чому. Над ними було таке лого в дусі Silicon Valley (Кремнієва долина), де йшлося про реформи і факапи (невдачі). І я подумав: «Ну якщо вони можуть майже на вершині своїх досягнень вже про таке думати, то може ми, як партнери, маємо також бути трохи самокритичними».

Роман Ващук

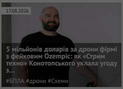
Я пропонував це своїм колегам-послам кілька місяців і навіть років, і щось ніхто мене не підтримав. Тож це моя друга спроба самокритичного огляду того, як Захід старався підтримувати Україну, але не в усьому це вдалося.

Україна – дуже складна країна, яка ледве сама себе розуміє. Звинувачувати якихось консультантів чи керівників програм з інших країн, що вони її до кінця не зрозуміли – трохи несправедливо, бо це така морська глибина, в яку можна поринати й поринати і не до кінця все збагнути. Навіть близькі сусіди України, як такий собі Володимир Путін, аналітично прорахувалися і, влаштувавши війну 2014-го року, отримали не той результат, на який сподівалися.

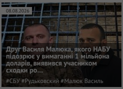
Навіть найближчі вороги не повністю розуміють Україну, а віддалені приятелі – і поготів. Так само, як і не розуміють київські еліти громадянського суспільства, що було в самій гущі Майдану, бачило свою перемогу та вирішило, що ця перемога стосувалась усіх громадян з усієї України. А виявляється, що це не так.

Стосується і діаспори, яка вирішила: «Ага, нарешті ті повністю сприйняли нашу модель ідентичності. Ура, все це вже «залізобетонно». Виявляється, що і це не зовсім так.

Важливі новини



17.08.2026
5 мільйонів доларів за дрони фірмі з фейковим Ozempic: як «Стрим техно» Конотопського уклала угоду з...
#БПЛА #дрони #Схеми



08.08.2026
Друг Василя Малюка, якого НАБУ підозрює у вимаганні 1 мільйона доларів, виявився учасником сходки ро...
#СБУ #Рудьковский #Малюк Василь

ЦЕНЗУРА
ЯК ОБІЙТИ БЛОКУВАННЯ
І ЧИТАТИ НАШ САЙТ

Останні новини

По даті | По переглядам | По коментарям

11:37 Мадяр попередив про нові атаки РФ: «Непрості випробування лише попереду»
11:32 У Києві затримали «злодія в законі» Куцу: суд дозволив тримати його під вартою 45 діб
11:27 В Україні з 1 вересня вдвічі підвищать студентські стипендії: скільки отримуватимуть
11:24 Федоров відповів, чи планує йти у президенти України: «Буду приймати рішення»
11:19 У Києві помітили рідкісний Audi R8 із 570-сильним V10: суперкар розганяється до 329 км/год
Підписуйтесь на наш канал в Telegram. Оперативно про головне
11:13 Засновник Blackwater Ерік Принс створив компанію для захисту від дронів «як сервіс»
11:07 «Ще жовтень, ще жовтень, і знову жовтень»: як у Київському апеляційному суді затягують справу Ярославського
11:02 **РФ вдарила по розподільчому центру «Аврори»**
10:57 Нічний обстріл Одеси: в місті пролунала серія вибухів
10:50 Суд скасував понад 116 тисяч гривень податків і штрафів за доходи з OnlyFans
10:44 Зеленський закликав посилити ППО після масованих ударів РФ: «Це жертви, яких могло б не бути»
10:38 Глава МЗС Німеччини прибув до Києва: в центрі міста обмежать рух
10:32 В Одеській області пошкоджено енергооб'єкти ДТЕК: в Одесі є перебої зі світлом
10:26 США запровадили 50% мита на частину канадських товарів після провалу переговорів

Україна протягом трьох десятиліть мала три революції, якщо рахувати «Революцію на граніті», 30-річчя якої ми відзначали. Ця, плюс «Помаранчева революція», плюс «Євромайдан», чи «Революція гідності» у 2013–2014 році. Отже, щось тут трохи не так із самопочуттям всієї країни. Якби хтось був психіатром чи психологом України, то сказав би: «Ви маєте якісь глибші проблеми, лягайте на канапу, розкажіть мені, в чому вони полягають».

А Україна не дуже хоче лягати на канапу, тому кожен пробує вгадувати. Коли я приїхав до Києва, мій новий колега, посол Іспанії, великий українофіл, пробував пояснити мені це так: «Знаєте, колего, от українці – дуже освічений народ, серед найбільш освічених». 73% молоді в 2014 році були охоплені університетською чи парауніверситетською освітою. Це дуже високий відсоток у світовому вимірі, але водночас люди офіційно низькооплачувані і з дуже високим коефіцієнтом сприйняття корупції. Україна була тоді 142-ю країною у світі за корупцією у списку з 198 країн. Тобто надто освічений народ, недооплачуваний, з глибокою недовірою до держави, як до чужорідного тіла, що сидить на шиї.

Усе це створювало механізм для цих постійних революцій, коли освіченість України, невдоволеність України, і корумпованість України створювали цю динаміку – так вважав мій колега. Але весь цей людський потенціал України також створював великі можливості реформування.

Непопулярні рішення сприймалися як катастрофічні

У будь-якому разі позитивних змін було дуже багато – про це є всеохопне дослідження «Reforms in Ukraine after the Revolution of dignity» за редакцією Івана Міклоша, колишнього віцепрем’єра Словаччини, який був роками головним радником спочатку президента, потім прем’єр-міністра з питань реформ, а також Павла Кухти, українського економіста і за часів «раннього Зеленського» заступника міністра економіки.

Там дуже добре викладені всі ті виклики: як почалася війна, з нею економічна криза, валюта підстрибнула до 30 з лишнім грн за долар і стабілізувалась десь на рівні 23–26 грн за долар (за часів Януковича курс штучно підтримувався на рівні 8 грн за долар, поки проїдалися всі валютні резерви). З тим була пов’язана економічна рецесія, зменшення ВВП на 9–15%.

Тепер ми в умовах пандемії і бачимо, що це знову може статися, але ми, західні люди, не врахували, а українці, може, забули (але не на підсвідомому рівні), що у 2007–2008 роках, коли була глобальна фінансова криза, ВВП України просів ще більше, на 13–14% в річному вимірі. Уявіть, яка це травма. Якщо вас ударили раз, ви ледве оклигали, а вас ще раз влупили по голові, навіть якщо ви призабули той перший раз, ефект залишився.

Так що українці були вже биті до 2019 року, і це вплинуло на те, як вони сприймали всі зміни. Українці перераховують свою платню і статки в доларах, хоча їхні щоденні витрати – не в цій валюті. Це якби канадці вираховували свій добробут у тому, скільки коштує канадський долар відповідно до американського. Воно, звісно, важливо для нас, коли ми їздимо у Флориду, але ми живемо в принципі в канадських доларах всередині своєї країни. Отже, в підсумку реформ, в еквіваленті купівельної спроможності ВВП України на 2019 рік вже був трохи вищим, ніж в 2014-му.

СЕКТОРИ, ЩО НЕ БУЛИ ОЛІГАРХІЧНИМИ, А ЦЕ IT І ДО ПЕВНОЇ МІРИ СІЛЬСЬКЕ ГОСПОДАРСТВО, СТАЛИ ГОЛОВНИМИ ДЖЕРЕЛАМИ ВІДНОВЛЕННЯ ЕКОНОМІКИ

Тобто минула хвиля рецесії, пройшов занепад, а потім відновилася економіка з певними змінами. Зокрема ті сектори, що не були олігархічними, а це IT і до певної міри сільське господарство, стали головними джерелами відновлення економіки. І було ліквідовано половину банків України. З погляду вкладників – не дуже радісна подія, але з точки зору прозорості фінансової системи України – дуже позитивні та потрібні рішення. Дуже багато з тих потрібних рішень були болючими.

Свого часу, здається, Жан-Клод Юнкер, колишній прем’єр Люксембургу, потім голова Єврокомісії сказав: «Всі наші керівники Євросоюзу, його країн, знають, що треба зробити, вони просто не знають, як після того їх мають знову обрати».

І перші уряди після Майданів в Україні до 2019 року робили непопулярні речі серед звичайних людей. Вони були популярними у Вашингтоні, у Міністерстві фінансів у Оттаві, але не в Христинівці чи Мелітополі. Те, що оздоровило з нашої західної точки зору українську економіку, часто сприймалося в Україні як одна катастрофа за другою, а невдоволення ними підігріто тими, хто програвав – олігархами, що володіють основними телеканалами.

«Ми стали складовою «канапки» українських реформ»

До чого тут міжнародна спільнота, до якої я належав як посол Канади? З одного боку посли знають, що є представниками іншої держави і не мають втручатися у внутрішні справи.

З іншого боку, від громадянського суспільства і перших урядів після Майдану було запрошення: «Втручайтесь, радьте, натискайте, щоб ми могли зробити ті реформи, які хочемо, незважаючи на спротив наших внутрішніх ворогів". Тому питання, як і коли переступати межу невтручання, стало трохи делікатним. Щоб це якось врегулювати, у 2015 році на саміті «Великої сімки» (вже не вісімки, бо Росію вже були викинули) канцлерка Меркель створила групу послів у Києві, які мали координувати спілкування з владою України щодо реформ.

Я тоді думав: «Господи, це потрібно буде ще раз зустрічатися? Ще якась запланована зустріч щотиждень-два додатково до іншої програми? Скільки можна балаканини? тощо» Але, як виявилося, системні німці мали рацію, ми почали зустрічатися і працювати як певна міжнародна команда, що мала вплив на рішення влади України у фінансовому та інших секторах.

2018 року ми ще створили спільний акаунт в Твіттері, де люди чекали наших заяв та реагували на них. Ми стали складовою «канапки» українських реформ. Ідея була в тому, що є зовнішній світ, західний світ, є українське громадянське суспільство, активісти і посередині десь є українська влада.

І одні, і другі змушують робити позитивні та корисні реформи. І це спрацьовувало до пори до часу, але вже до 2019 року чи то хліб зачерствів, чи то шинка в канапці трошки запахла, але модель вже не спрацьовувала. І як громадянські активісти, яких почали називати «соросятами», так і зовнішні партнери, яким закидали зовнішнє управління Україною, почали вже всім трохи набридати. Ну, найбільше ми набридли саме олігархам, але вони переконали багатьох людей, що і їм також. Отже, топ-10 наших помилок.

№1 – РЕФОРМ-БІЛЬШОВИЗМ. Якщо не досягнуто все на 105% – то зрада

«Зрада» – це майже мем українського життя, як і перемога, ганьба та інші подібні емоції. Я не був у Києві під час Революції, стежив за нею з Белграда через соцмережі, але був тиждень у березні 2014 року, а тоді вже приїхав на тривалий час у жовтні. І я побачив таку екзальтовану віру, що все можна змінити, перевернути, перетворити і, як виявилося, західні країни підписалися під цією програмою максимум.

Логіка така, що українці самі цього хочуть, ну як їм відмовити, ми також маємо погодитися, що все це реально і все треба виконати. І якщо коли-небудь дійсність не відповідала цим завищеним очікуванням, всюди повідомлялося про зраду. Це був 2015–2016 рік, ми мали радницю з Канади, яка працювала з судовою системою, і вона мене спитала: «Романе, чому українці не можуть бути щасливими, досягнувши 80% успіху?»

Люди вважали, що потрібно вимагати максимум, щоб досягти хоча б чогось. Але небезпека ховалася в тому, щоб досягнувши 80%, говорили тільки про 20% того, що не вдалося.

10:20 У Херсоні внаслідок атаки дронів знищено торговельний центр

10:14 Росіяни вбили людину та поранили сімох на Донеччині за добу

10:08 Шахраї маскуються під Кіберполіцію та вимагають «штраф» у криптовалюті

10:02 **Росіяни вдарили дронами по складах на Запоріжжі: виникла пожежа**

09:58 РФ атакувала Україну балістикою та 217 безпілотниками

09:52 Після атаки РФ на Кривий Ріг у лікарнях залишається 61 людина: 23 – у важкому стані

09:46 Росіяни знову атакували Чернігів: горів приватний будинок, пошкоджені вантажівки

09:41 В Одесі після нічної атаки зафіксували перебої зі світлом

Теги новин

COVID-19 агрессия России Атака Війна Война ВСУ Вторжение Дональд Трамп Донбасс ДТП Зеленский ЗСУ Киев Київ коронавирус Коррупция Напад Росії на Україну Нападение России на Украину оккупанты окупанти Порошенко Путин Росія Россия СБУ США Украина Україна ЧП Эпидемия коронавируса

Наші опитування

Чи вірите ви, що Дональд Трамп зможе зупинити війну між Росією та Україною?

○ Так, повністю зможе
○ Частково зможе, але не відразу
○ Ні, не зможе
○ Це залежить від дій інших сторін
○ Важко відповісти

Голосувати

Показати результати опитування
Показати всі опитування на сайті

Це демотивує людей і створює враження, що немає жодних досягнень. Порівняйте, що пишуть тепер деякі публіцисти. Наприклад, Сергій Фурса був великим критиком Порошенка – і в журналі «Новое время», і в соцмережах, тепер він говорить про старі добрі часи, «золоту добу», коли ще були реформи. Ну то, Сергію, де ти був, чи тебе хтось підмінив у ті роки, коли тобі не вистачало всього досконалого?

Досконалість справді мотивує, але може також демотивувати, якщо тобі втовкмачують у голову, що не досягнувши максимуму, ти не досягнув нічого.

№2. – ДВІ РІВНОЗНАЧНІ ВІЙНИ. Росія ≠ Корупція

Ідею, що є дві рівнозначні війни в Україні, озвучували деякі посли: «Україна має дві війни: війну проти Росії та війну проти корупції, і вони обидві однаково важливі». Інші також це підтримували.

Досвід моїх родичів, які брали участь в українських різних визвольних рухах і потім сиділи по таборах – полонених чи переміщених осіб – у різних сусідніх з Україною державах, підказував мені, що це не так. Бо всілякі внутрішні негаразди держави можна з часом вирівняти, але якщо ти програєш війну із зовнішнім ворогом, то всі інші дискусії стають теоретичними, і ви їх проводите або в концтаборі, або в еміграції на форумах Наукового товариства імені Шевченка.

Отже, я це повторював тим людям, які хотіли мене слухати (а їх було небагато), що найважливіша війна для України – зовнішня і що не можна зсередини палити хату й одночасно її обороняти. Говорячи це, може, стаю де-факто союзником якихось не надто прогресивних сил, але все-таки державність для мене пріоритетна. До певної міри це відповідає канадському гаслу внутрішньої політики, але застосоване щодо України: «Peace, order and maybe good government» (Мир, порядок, і тоді, можливо, гарний уряд – ред.).

Наголошування на рівнозначності цих двох загроз означало, що на Заході раптом склалося враження, що коли Україна не стане блискучим зразком усього найкращого в людському житті, то не заслуговує на те, щоб її обороняти. Скажімо, перший ліпший Бангладеш, чи перша ліпша там Бельгія, чи перша ліпша Ефіопія мають право на існування безвідносно до їхнього рейтингу «Transparency International», а Україна мусить собі заслужити право, щоб хтось її підтримував і обороняв. Мені здається, що це трохи логіка догори дриґом.

№3 – АНТИКОРУПЦІЯ ПОНАД УСЕ! Радше, ніж верховенство права

Із попередньою проблемою пов'язаний підхід «антикорупція понад усе» – замість ширшого поняття верховенства права. Звісно, це реакція на сподівання самих українців, які, поваливши ненависну багатьом із них владу, хотіли справедливості і в деяких випадках – помсти. Щоб після успішної революції переглянути всю 25-літню тоді історію незалежної України і виправити всі неправди за цей час.

Одночасно міжнародна спільнота, урядові, неурядові і міжнародні організації створили цілий антикорупційний апарат, який вирішив, що настав його «зоряний час» і потрібно розбудувати в Україні антикорупційні системи.

Але в Україні при відносно слабких інституціях особисті горизонтальні і вертикальні особисті зв'язки майже для всіх є звичним шляхом для вирішення питань. Отже, якщо ви взялися за велику антикорупційну безкомпромісну кампанію, то майже кожен в Україні підпадає під її дію.

Корупція в Україні – це не секторальна проблема, яку можна успішно вирішити, як, скажімо, проблему торгівлі наркотиками у Новій Південній Валіїї в Австралії, де створили незалежну комісію, вона перевірила порт і поліцію, знайшла тих, хто цим займався, і викорчувала більшість корупції у тій сфері.

В Україні, як казав тодішній секретар Ради нацбезпеки про перший етап мобілізації в українській оборонній індустрії, «не було корупції в системі, система була корупцією, і ми нею користувалися, щоб оборонку запустити в роботу".

Проголошуючи хрестовий похід проти корупції, ви йдете майже проти всього політичного класу цієї країни. Я зразу мав певні застереження, бо мав досвід, пов'язаний з фінансуванням Міжнародної комісії проти безкарності у Гватемалі (CICIG). Це така прокуратура, де головний прокурор був не з Гватемали, і яка об'єктивно розглядала проблеми гватемальского суспільства. Їм багато чого формально вдалося. Ними керували іспанські і колумбійські прокурори, і вони розпочали кримінальні справи проти майже всіх секторів гватемальского політичного життя.

І ось що цікаве сталося. Розпочавши боротьбу із корупцією, вони посприяли обранню в 2015 році президентом Гватемали комедіянта без жодного політичного досвіду, якого звали Джиммі Моралес. На антикорупційній платформі.

Після обрання президентом він раптом знайшов спільну мову з різними гравцями гватемальского економічного, олігархічного й іншого життя. І от у вересні 2019 року, після десяти років фінансування цієї комісії не тільки Канадою, а й Америкою та ЄС, президент Моралес викинув її з Гватемали за згодою обох кандидатів, які вийшли у другий тур під час президентських виборів.

Тобто всі погодилися, що їм цей CICIG не потрібен. Це свідчення того, що такий фронтальний наступ на всіх і вся скорше чи пізніше захлинеться, і більш врівноважений та селективний підхід, мабуть, був би більш успішним.

Ширші реформи щодо верховенства права – не настільки видовищні, як заарештувати когось і розкласти банкноти перед камерою, але могли б дати кращі результати у довготривалій перспективі. Чогось у цьому напрямку все-таки було досягнуто.

Але наведу приклад, що демонструє проблему максималізму і надмірного фокусування на антикорупції: справа нового Верховного Суду України. Старий Верховний Суд ліквідували, щоб створити новий, при тому ліквідували ще один рівень суддів, створений за часів Януковича під управлінням його юриста, пана Андрій Портнова.

Тепер він розповідає, що Порошенко та його реформатори ліквідували його роботу і набрали з допомогою Сполучених Штатів, ЄС, Канади нових суддів. Їх врешті набрали майже 200 – в Україні Верховний Суд має вислухати кожну судову справу, в якій буде подана апеляція. Це не так, як у Америці чи Канаді, де Верховний Суд сам вирішує, чи слухати якусь справу, що має системне значення, важливе для судової практики.

Зрештою у Верховному Суді на момент створення нового суду залягло 50 тис. справ.

На хлопський розум, добре було б обрати суддів, які були б новими, прекрасними, високоморальними – і це були б політичні рішення. Але Україна є членом міжнародних організацій, наприклад Ради Європи, яка законодавчо встановлює правила гри в межах Європи. І західні партнери сказали: «Ні-ні, жодної політики»: щоб суди були незалежними, суддів мають обирати інші судді, ну і, може, ще кілька інших людей, справді незалежних від політики.

В УКРАЇНІ СУДДІВСЬКА СПІЛЬНОТА ВКЛЮЧАЄ ЕЛЕМЕНТИ ТРОХИ ЗЛОЧИННОЇ ЗГРАЇ

В Україні суддівська спільнота включає елементи трохи злочинної зграї. Може звучить не надто делікатно, але вони мають великі корпоративні інтереси. І наївний європейський підхід із застосуванням загальних правил в Україні в результаті обмежив можливість оновлення суддівського корпусу.

Все-таки безпрецедентний відкритий процес відбору до Верховного Суду був, усі співбесіди були на Youtube, можна було дивитися пряму трансляцію. І Вища кваліфікаційна комісія суддів мусила вислухати поради Громадської ради доброчесності щодо кожного судді. Це журналісти й активісти, які мали право давати свої зауваження до процесу відбору.

У жодній іншій країні світу цього, наскільки я знаю, не було. Однак іноді Вища кваліфікаційна комісія не погоджувалася з висновками громадських активістів і казала: «Те, що ви пропонуєте не є засадничим, ми не могли б відстояти таке рішення в суді, а для ваших застережень немає абсолютно залізобетонної підстави». Тому Громадська рада доброчесності і ці всі дуже активні люди почали війну проти Вищої кваліфікаційної комісії і сказали, що новий Верховний Суд – корумпований, страшний, бо прийняли не всі наші поради, більш ніж половину, але не всі.

І цей Верховний Суд, очолюваний пані Данилевською, висококваліфікованою досвідченою особою, було у громадській свідомості відкинуто, бо там було 75–80%, а не 105% абсолютно нових і позитивних людей. От змінюється президент, і з усіх судів України чомусь треба перезапустити саме Верховний Суд. Як людина, що роками працювала з цим проєктом, я сказав: "Чекайте, в Україні є сотні й тисячі інших судів, чому ви знову беретесь за щойно створений Верховний Суд?"

А тут виявляється, що теперішній заступник голови Верховної Ради і генпрокурор України були кандидатами, що не пройшли відбір до Верховного Суду. Очевидно, тому вони вважали, що цей процес сфальшований. І вони об'єдналися зі "105-процентними" людьми з громадянського суспільства для спроби демонтажу цього нового суду. В силу різних обставин це поки що не вдалося.

ХТО МАВ ОЧІ, ТОЙ МІГ БАЧИТИ, ЩО ЗАСЛІПЛЕНІСТЬ МАКСИМАЛІЗМОМ ІНОДІ ШКОДИТЬ

Була одна зустріч, де Євросоюз, Німеччина, Канада питали: "Чому ви це робите?". І були власне ці люди з Верховної Ради і з президентської Адміністрації, які відповідали: "Ось тут за столом сидять представники громадських організацій, які ви самі фінансуєте, і вони абсолютно підтримують цю ідею, то чому ж у вас, всяких послів, виникають питання?"

Я потім пробував пояснити активістам, що їх та їхні амбіції використовують. Через рік вони розчарувались, і пишуть: "О, нас обдурили, ми не знали". Ну хто мав очі, той міг бачити, що засліпленість максималізмом іноді шкодить.

№4 – МАНІВЦІ НА МАРҐІНЕСАХ. Забуті середньостатистичні українці

Всі «правильні» західні уряди хочуть рятувати маргіналізованих людей. В Україні справді були кричущі проблеми: війна на Сході, внутрішньо переміщені особи, проблеми ЛГБТ, проблеми жіночого руху, проблеми ромського населення, проблеми людей з інвалідністю.

І для них всіх ми мали програми, проєкти, ми працювали і ставили галочки у своїх
звітах, що обслуговували всі "на
забули про більшість населення
ніж ви собі уявляєте. Судячи з ог
росіян, решта – поляки, євреї, ро

Тож українці – абсолютна більші
райцентрів, що довго потерпают
період з 2014 до 2019 року. Вон
вони відчували, що Київ, а тим б

І річ не лише в дорогах. У травні
були в Чигирині. І спитали в люд
сказали, що займаються тим, що
райцентрів була для мене щора
київської бульбашки, в якій ми т
писати проєкти.

ЦІ 50% АБО БІЛЬШЕ УКРАЇНЦІВ,
РЕФОРМАТОРАМ І ЇХНІМ ЗАХІД

Мушу тут згадати канадку Русла
чоловіків, які робили «Ходотон»
наскільки люди по селах і малих
реально злі на життя, на Київ, на
сільськогосподарські підприємст
але вони вже людей не потребують. Один великий John Deere (сільськогосподарська машина – ред.), один тракторист, а решта села – не потрібна.

Manage options

Програм немає, а ті люди, скажімо, колишні механізатори Черкаської області, не підпадали під жодну з наших категорій людей, про яких ми мали дуже піклуватися. І поки МВФ дбав про макрофінанси, поки ми дбали про інші маргіналізовані групи, цих 50% або більше українців, якими ніхто не переймався, якраз стали тим електоратом, що торік втер носа всім цим реформаторам і їхнім західним партнерам.

№5 – ІНФОГРАФІКА БЕЗ ЖИВОЇ ДУШІ. Комунікація без серця, але з жовчю

У чому проблема з комунікацією. Урядові організації, а також «професійні» частини громадянського суспільства дуже полюбляють інфографіку. Видавалося мільйони інфографік різної складності, але їм бракувало душі, емоції, не було позитивного реформаторського наративу, що ми робимо, чому і що ви з того будете мати.

Але було дуже багато зображень всіх технічних кроків, складних процесів – нормальні люди відключаються, коли таке бачать, і тим не переймаються, але слухають емоційний наратив. А він йшов переважно від противників і реформ, і України, які грали саме на емоціях, а не на технократичних схемах. Це ми бачимо не тільки в Україні.

Україна була такою, можливо, передвісницею інших процесів. Я недавно читав інтерв'ю кореспондентки Time Magazine Шарлотти Альтер про її розмови з нормальними американськими виборцями.

Вона сказала, що люди, які працюють в аналітичних центрах, вважають, що виборці думають так: «Якщо А, тоді В, тоді С, тоді D». Ну, така логічна річ. Люди, які працюють в управлінських галузях, де все є «logic framework» (логічна рамка), мають професійну деформацію думати саме такими категоріями. А ця Шарлотта Альтер каже: «Ordinary voter logic is more like A, therefore purple, therefore banana, therefore 18». («Логіка звичайного виборця радше – А, отже фіолетові, отже банани, отже 18» – ред.).

Тобто люди чують різні речі, з різних джерел – вони змішуються у них в голові, особливо, якщо хтось дав емоційне пояснення – за того й голосують. Ми колективно не зуміли допомогти урядові України такий наратив створити, а тодішній президент дуже зациклився на собі, на вибори вирішив піти з питаннями виключно ідентичності «Армія, мова, віра», але не зумів пояснити людям решту речей, що були для них важливі.

№6 – ЛАВИНА ІНОЗЕМНИХ ВИМОГ І ВІЗИТІВ. Перевантаження підзвітністю

У дипломатії всі тішаться, коли є візит, але його підготовка вимагає тижнів праці. Якщо взяти до уваги обмежений людський ресурс уряду України, всі кажуть «low capacity – замало потужності, замало людей, замало реформаторів, замало всього».

Якщо ви половину їхнього часу відтягуєте на заповнення ваших звітів і підготовку прийомів ваших делегацій, то коли вони мають ті реформи робити?

З одного боку, ви вважаєте, що постійним контактом сприяєте розвитку, але ви також відтягуєте енергію. Якщо мер міста два тижні товчеться по Канаді і набирається досвіду деінде, то в той час він не керує містом, не проводить наради і реформи.

Знову ж таки, тут треба знайти баланс, але я думаю, що стільки ресурсів було вкладено в Україну за тих 5 років, що ми, можливо, передали куті меду щодо різних активностей.

Завжди кажуть про координацію донорів, але зрештою кожна держава, кожна система вимагає, щоб отримувачі допомоги щось виконали. Канадські вимоги відрізняються від американських, японських, італійських, європейських. Так що їм доводиться наймати спеціальні штаби, щоб заповнювати всі ті звіти, щоб і далі отримувати допомогу. Ця дилема є всюди, але в Україні вона стала дуже очевидною за тих 5 років.

№7 – «ОБЕРЕЖНО, АЛЕ НЕ ШВИДКО». Хто вчасно дає, дає удвічі більше

Були такі ситуації, коли українська сторона казала: «Нам потрібно рухатись і робити щось уже». Але Захід казав: «Воу-воу-воу, чекайте-чекайте. У нас є процедура, у нас є річний бюджет. Давайте може за два-три роки».

А Київ: «Ні, люди від нас вимагають вже зараз, вони сподіваються». Серед перших зустрічей, на яких я був у Києві у жовтні 2014 року, була зустріч із Дмитром Шимківим, який тоді був заступником голови Адміністрації Президента, відповідальним за реформи. Він казав: «Нам найважливіше зараз – доплати для урядовців, щоб ми могли втримати ключових людей в системі, не тільки міністрів, а й заступників, керівників відділів, щоб вони мали мотивацію і впроваджували зміни, про які ми говоримо. Бо хтось мусить це виконувати».

Тут я можу погладити по голівці Канаду і нас всіх колективно, бо ми якраз мали програму, що називалась «EDGE», тепер називається «SURGE», яка була не найбільшою, але вона була найшвидшою.

Приведу конкретний приклад. Коли Наталю Яресько призначили міністром фінансів (це був листопада-початок грудня 2014 року), вона мені дзвонить на другий день і каже: «Романе, я тут в міністерстві, тут ніхто не знає, як формується політика, вони просто всі вміють рахувати, а стратегічно думати ніхто тут не хоче. Що я маю з цим робити?» Я тоді звернувся до Скота Кларка, який був колишнім заступником міністра фінансів Канади і тоді нашим представником у Міжнародному валютному фонді, і до ПавлаМіґуса, який перебудував не одну канадську чи австралійську управлінську систему.

Через шість днів вони прилетіли до Києва, сіли з Наталією Яресько та її тодішньою шефом апарату Оксаною Маркаровою і за два тижні намалювали, як має працювати принаймні найвищий рівень Міністерства фінансів.

Щодо допомоги інших країн, то мені Наталя казала, що вони ще пів року-рік чекали, щоб ті домовились, як саме надати консультанта. Тож справді, хто вчасно дає, дає двічі в таких ситуаціях, і вікна можливостей, що надаються радикальними політичними змінами, не залишаються відкритими вічно, вони закриваються.

Врешті-решт найбільші гравці, а це ЄС, Європейський банк, сказали: «Знаєте, ми не можемо просто доплачувати людям, бо це змінить відносини всередині бюрократії, можуть бути проблемні побічні наслідки».

Через три роки вони запустили свою велику програму «Ukraine Reform Architecture», яка ніби всі ці проблеми врахувала, але коли ці люди почали з'являтися у стратегічних міністерствах і директоратах, у цей час багато можливостей почали зникати – всі вже думали про вибори 2019 року. Хоча всі ці люди були найняті об'єктивно як професійні чиновники, а не якісь політичні радники, нові міністри часів Зеленського, зокрема другої хвилі Зеленського, їх позбуваються, бо вважають представниками старого режиму. У цьому небезпека чекати надто довго.

№8 – НАДСКЛАДНІ УПРАВЛІНСЬКІ ЕКСПЕРИМЕНТИ. Країна – лабораторний кролик

Якщо ви спеціаліст із державного управління, але у вашій країні вам не дозволили чогось зробити, ви такі «Оу, є Україна, ану повеземо цю супернову неймовірну модель туди, вони не можуть відмовитися, є якесь фінансування, і ми то впровадимо, it's gonna be great» (це буде неймовірно).

А не завжди. Україна – це саме країна, де варто обирати належну управлінську технологію, що відповідатиме завданням, а не пробувати щось нове й ускладнене.

Приклад: система електронних декларацій. Якось я спитав представників Світового банку за робочим сніданком: «Як сталося, що стільки людей в Україні мають їх подавати? Скільки їх планувалося на початку?». А вони сказали: «Ну, ми думали, може 300 системно найважливіших людей мали б їх заповнювати». Я сказав: «То чому ми маємо тепер 1,2 млн?» «Ну, знаєте, думали, може треба трохи масштабніше».

Тобто громадянське суспільство почало вимагати, щоб "що більше, то краще", а якісь бюрократи навіть думали, що коли декларацій багато, то їх ніхто не перевірятиме і таким чином планували саботувати. І так ми дійшли до 1,2 млн. У результаті маємо складну електронну систему, що час від часу зависає.

А щоб заповнити приблизно 60 сторінок даних, потрібно кілька днів. Описати все, включно з тим, які у вас є малюнки вдома, скільки ваша дружина має біжутерії, скільки ваш чоловік має там годинників, і якої фірми. Очевидно, більшість людей, які це заповнювали, зненавиділи цю систему і людей, які цього вимагали – активістів громадянського суспільства.

Тоді, як помсту, запровадили декларації для антикорупційних активістів громадянського суспільства. Вони закричали, що це несправедливо, мовляв, це не про нас, ми не державні чиновники. Але парламентарі відповіли: «Ага, якщо ми мучимся, то і ви мучтеся». Словом, дотепер ніхто справді ефективно працювати з деклараціями не може, але вони є суперпрозорими.

Будь-хто, маючи інтернет, може переглянути декларації майже кожного українського чиновника, крім, може, СБУ. Це можна використовувати у своїй передвиборчій кампанії, казати, що от його теща має гараж, а він неправильно його вписав, і ви з того тещиного гаражу можете зробити справу, важливішу за 5,5 мільярдів Коломойського, які він витягнув з Приватбанку. Про гараж кожен розуміє, а мільярди – то таке. Особливо, якщо ви є Коломойським і можете замовити телерепортаж про тещин гараж. Навіть пан Стародубцев, який був «душею» системи ProZorro, сказав мені, що у прозорості може бути темна сторона, що нею можна маніпулювати.

№9 – МІРАЖІ ДЕЛІВЕРОЛОГІЇ. Проєкти не доходять до політичного адресата

«Міражі Делівєрології» – це ідея, якою наш уряд у Канаді трохи бавився у 2016–2017 році. Уряд Гройсмана – теж. Володимир Гройсман – це людина дуже системна, прагматична. Все думав, якщо ми побудуємо людям Х кілометрів дороги, організуємо постачання Х кількості безплатних ліків для старших, всі це оцінять, і відповідно буде результат на виборах.

Але не зумів пов'язати це з національним наративом, що полягав у політиці децентралізації. Раптом виявилося, що всі дуже люблять свого мера, який їм робить дорогу і відновив садочок. А Київ – то якісь люди, що всіх обдирають і роблять невідомо що, хоча це саме Київ передав усі ці гроші на місця.

А сиромудрі активісти нападали на Гройсмана чи на президента Порошенка, коли вони приїжджали до якогось міста та відкрили якийсь садок, мовляв, це взагалі не їхня відповідальність і вони пхаються не до своєї справи. Хоча очевидно, що все це стало можливим завдяки тому, що саме вони передали повноваження з Києва на місця.

Отже, як виявили опитування, люди на місцях переважно були задоволені тим, як вони живуть, але переконані, що Україна як держава летить у прірву і все страшно. Це як колись було в Канаді, коли питаєте людей: «Як вам подобається медичне обслуговування в провінції Онтаріо?», вони скажуть «Непогано». Але якщо спитати: «Як ви бачите стан системи охорони здоров'я взагалі?». Скажуть: «Страшна». Тому що про систему говорять тільки тоді, коли є якась криза, коли кажуть: шпиталі не мають досить грошей, медсестри невдоволені, центральна влада свариться з місцевою. Так що в Україні так само було дуже багато конкретних позитивних змін на місцях, але люди їх не асоціювали із загальнодержавною політикою.

№10 – ЗАЦИКЛЕНІСТЬ НА ДРУГОРЯДНИХ РИЗИКАХ. МВФ, мораль, і як ціна на газ спалила уряд

У пакеті з усім вищесказаним йде moral hazard (моральний ризик) – зацикленість на другорядних ризиках. Наведу свіжий приклад. Усі ми пам'ятаємо, як навесні багато західних лікарів з англосаксонського світу застерігали, що маски – небезпечні, бо хтось може їх не так надіти чи не туди доторкнутись. Люди більше переймалися цією маленькою небезпекою, ніж користю, яку маска може принести суспільству.

Так само МВФ, який стільки разів, вибачте за слові, обпікся на Україні, став настільки чутливим і прискіпливим, що зациклився на питанні ціни на газ в Україні і вирішив, що уряд мусить її підняти. Уряд попереджав, що це поставить на них політичний хрест.

ТЕ, ЩО ВИГЛЯДАЛО ЛОГІЧНИМ У РОЗРАХУНКАХ, БУЛО ВБИВЧИМ В УКРАЇНСЬКИХ ПОЛІТИЧНИХ РЕАЛІЯХ

МВФ і економісти казали: «Ні, дивіться, ми ж видаємо людям субсидію, ніхто не постраждає, ми просто хочемо, щоб була абсолютна прозорість у всьому». Але в українських умовах люди бачать ціну на газ і вже ображені, вони забувають, забувають, що мають субсидії. А коли подаються на субсидію, то опозиційні політики їм кажуть: «Це ознака того, що ви зубожіли, навіть не можете за газ заплатити, держава мусить подачки якісь вам давати».

Те, що виглядало логічним у розрахунках, було вбивчим в українських політичних реаліях. Наша міністерка Христя Фріланд на своєму рівні, я на своєму рівні – ми пробували казати і МВФ, і іншим, що, наполягаючи на цьому, ви можете угробити цілу програму реформ. На що мені один місцевий представник МВФ сказав: “Ну якщо цей уряд не може цього зробити, то прийде інший уряд і зробить те, що ми хочемо”. Але воно не зовсім так вийшло.

Так що оце мої топ-10 – в основному недоліки в тому, як спрямовувалися і комунікувалися корисні та добрі реформаторські рішення.

Питання від слухачів:

- Якби у вас була машина часу, що б ви зробили по-іншому?

- Я би не віддавав питання комунікації британським чи іншим західним спеціалістам. Тобто британці взяли це у свої руки, вони давали поради щодо комунікації урядові, МЗС. Людина може прекрасно знати, як комунікувати в Лондоні чи в Дубліні, але потрібні люди, які розуміють Україну, наскільки взагалі можливо зрозуміти українську психіку чи менталітет, про який безкінечно всі говорять.

Важливо розповідати історії через людей. Або через відомі приклади з української історії, які знайомі людям, або через живих людей, яких можна наводити як приклад. Але це теж небезпечно, бо може виявитися, що вони не ідеальні. Але я б сказав, що ми багато чого робили. Тоді я старався неформально комунікувати – через соцмережі, поїздки та інтерв'ю. Зараз розумію, що варто було б грати більш формальну роль у виробленні загальної інформаційної стратегії того, що відбувалося в Україні.

- Ви маєте на увазі радників уряду України і посади у різних міністерствах?

- Ми в основному залучали людей для вирішення технічних питань: система електронного здоров'я, автоматична система повернення податку на додаткову вартість тощо. Це все дуже добре, але я б частину цих ресурсів перекинув на роз'яснення. Андрій Садовий, який зараз бореться за мерство в місті Львові, колись сказав: “Я після однієї, двох каденцій зрозумів: якщо 95% часу я щось роблю, а 5% – говорю, то люди вважають, що я нічого не роблю”. Так що треба іншим людям віддавати роботу, а самому більше говорити. Щось подібне варто застосувати і до міжнародної підтримки в Україні.

- Які ваші прогнози на місцеві вибори, які ось-ось мають відбутися?

- Думаю, що багато теперішніх мерів будуть переобрані, бо фінансово для них це була “золота доба”. Візьміть приклад Геннадія Кернеса в Харкові, він має не найкращу репутацію щодо чистоти рук чи проукраїнства, але він – прагматична людина і надзвичайно добре вміє налагоджувати міські послуги, які важливі для пересічних громадян: парки, дороги тощо.

Влітку 2017 року ми проїжджали через Харків під час одного з візитів і бачили, як гарно виглядало місто. Голова делегації з Канади мене запитала: “Чому ми допомагаємо цій країні, якщо тут на дорогах висаджено більше квітів, ніж у Канаді?”

Коли я був у Харкові, запитував там у молодих інженерів, в інших нормальних прогресивних людей, що вони думають про керівництво міста. Відповідали щось на зразок: «Моя дружина дуже задоволена парком, дитячі майданчики, лавочки, ми задоволені». Це перше.

Друге – варто очікувати певного реваншу “Опозиційної платформи” на південному сході, бо Медведчук і його “співтовариші” вже набрали достатньо інформаційної ваги (йдеться про букет телеканалів, які повязуються з ОПЗЖ – ред.), щоб це перетворилося на голоси.

Думаю, буде певне відновлення впливу “Європейської солідарності” Порошенка, він знову стане ключовою фігурою, що уособлюватиме альтернативу Зеленському. Я не певен, що це добре, тому що йому створили репутацію корупціонера. Він дуже самовпевнений, чим відштовхує багатьох виборців, тому не знаю, чи вдасться йому знову здобути їхню симпатію.

Нові політичні сили – досить розгублені. Є, наприклад, “Платформа громад” – своєрідна “мерська” партія, що може вийти на національний рівень на наступних виборах.

Так що, я думаю, ми побачимо, як відносно високий рівень задоволення людей своїм найближчим середовищем перетворюється у переобрання більшості мерів України.

- Ваші південні сусіди (США – ред) ось-ось матимуть вибори, які зачіпають і Україну. За час, що ви були у Києві, чи бачили, чи чули, про що йшлося в контексті виборів?

- З одного боку, Америка була головним спонсором боротьби проти корупції в Україні – у тандемі з Великою Британією. Це виглядає іронією долі у світлі теперішніх подій. Я бачив, як на тлі паралельної дипломатії Білого дому відбувалося цькування моєї американської колеги Маші Йованович із боку Білого дому. Ми традиційно радилися про все з нашими найближчими союзниками, але виникали такі ситуації, в яких ми бачили, що не могли їм у силу їхньої системної кризи в усьому довіряти і починали діяти окремо від американців.

Україна була свого роду таким тестовим майданчиком для російської гібридної війни, кібервійни проти України. І ці технології перекинулись і на саму Америку, яка не зрозуміла, наскільки вразлива.

Тому не варто закочувати очі й казати “well, it's Ukraine”, бо ми бачимо, що будь-яка система є вразлива до великих зловживань. І це не якась унікально східнослов'янська проблема, це може бути проблема США також. Президент Трамп і його середовище тісно пов'язане з пострадянським бізнес-середовищем і почувається в ньому дуже комфортно. Вони “свої люди” зі схожою діловою мораллю, і цим пояснюється багато чого з того, що відбувалося останніми роками в Америці.

- Що буде з війною на Сході, з "ДНР”, із “ЛНР”?

- Мені здається, що помилкою за часів Порошенка була блокада Донбасу. Це просували ветерани-активісти, заблокувавши залізниці, і тоді держава, щоб не виглядати слабкою, приєдналася до блокади. Але на мою думку, Україна має серйозно відстоювати свої права військовими методами, але залишитися відкритою для населення Донбасу – щоб мати м'яку силу. Тобто, для тих, хто хоче вчитися, хто хоче отримати медичні послуги.

Це пробував змінити Зеленський, який прийшов, пообіцявши закінчення війни. Порошенко також обіцяв закінчення війни за кілька тижнів, коли був кандидатом у президенти. Але й один, і другий зауважили, що Росія не хоче так просто перестати воювати, Росія хоче виграти – а це означає капітуляцію України і входження у російську сферу впливу.

Зеленський не отримав того, що хотів, і тепер пробує обрати якусь нову тактику. Мені здається, що його підхід був – більше промовляти до самого населення Донбасу, але бракувало чіткого стратегічного бачення, національної стратегії, без якої Україна тут не може виграти.

Україна сама собі створює обмеження і ставить себе під тиск. Замість внутрішніх дискусій потрібно створювати сильну спільну позицію для переговорів із Росією.

Я був на одній нараді з ключовими американцями, серед яких були представники команди Байдена. Всі ці американці казали українцям: «Почекайте ще кілька місяців, не робіть жодних засадничих поступок тепер, бо політична ситуація загальна глобально може змінитися на вашу користь, і тоді ви можете вже по-новому калібрувати свій підхід». Від цих глобальних факторів великою мірою залежить, які переговорні позиції може собі дозволити Україна у наступні кілька місяців, кілька років.

Оригінал слухайте тут:

Опубліковано у виданні ТЕКСТИ

Теги: Корупція Війна Українська діаспора суспільство Реформи Україна Ващук Роман

Юлія Більченко

ВИПУСКОВИЙ РЕДАКТОР

24 листопада 2020 г., 12:51 Переглядів: 1016 Коментарі: 0

Роздрукувати Надіслати товаришу

Коментарі:

comments powered by Disqus

2013-2026 © АНТИКОР — національний антикорупційний портал

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