

*Віктор Лисицький*

*Віктор Фошечко —*

*лідер народжуваної  
української політичної  
рації*

Видавничий дім «Скарби»

Київ

2004

**УДК 929Ющенко+32(477)(092)**  
**ББК 66.3(4УКР)8**  
**Л63**

*Усі права застережено. Жодну частину цього видання не можна відтворювати жодним способом (друкарським, електронним, у вигляді фотокопії, магнітного запису тощо) без письмової згоди Видавничого дому «Скарби».*

**Книгу видано за підтримки політичної партії України  
«Християнський Демократичний Союз» (ХДС)**

**Лисицький В. І.**

**Л63** Віктор Ющенко – лідер народжуваної української політичної нації.– К.: Видавничий дім «Скарби», 2004.– 56 с.

**ISBN 966-8016-10-6**

Це книга для критичного, вдумливого читача, котрий звик спиратися у своїх поглядах не на рекламні слогани, а на факти й обґрунтовані міркування. Досвід і професіоналізм автора – економіста, політика, у 1999–2001 рр. Урядового Секретаря Кабінету Міністрів України Віктора Лисицького – запорука інформативності та ґрунтовності дослідження, що у поєднанні з яскравістю викладу зацікавить найширше коло. Стислий системний аналіз найвизначніших здобутків і важливих аспектів діяльності однієї з ключових постатей сучасної української політики завдяки чіткості аргументації спонукає до роздумів, запрошує до повноцінного, плідного діалогу.

**ББК 66.3(4УКР)8**

ISBN 966-8016-10-6

© В. Лисицький, 1996

© Видавничий дім «Скарби», 2004

*Не допускай такої мислі  
Що Бог покаже нам неласку  
Життя людського строки стислі  
Немає часу на поразку*

Ліна Костенко

## *Замість передмови*

Намагаючись досягти якнайбільшої об'єктивності, автор ознайомив з цими нотатками визначних професіоналів, послідовних прихильників творення громадянського суспільства в Україні, котрі тривалий час працювали поруч із Віктором Ющенком. Предметом принципової суперечки з багатьма з них стало мое визначення української політичної нації саме як народжуваної. Залишаючи назву в первісному звучанні, автор вважає за потрібне конкретизувати її, спираючись на такі визначальні міркування.

*Нації склалися під впливом різних обставин. Одні людські спільноти об'єднувалися в нації на релігійно-ідейній основі. Інші силоміць консолідували монархи. Деяких єднала **благородна справа творення нової держави**. Когось згуртували зовнішні загрози. З територіальної єдності господарських зв'язків між спільнотами поставав простір творення нації. Єдина культура і мова виникали як необхідні спільні засоби комунікації.*

Чи вписувалися колись історичні тенденції розвитку **всієї** сукупності спільнот, що живуть на території **нинішньої** незалежної України у наведені детермінанти творення націй? **Ні!!!**

Отже, мову слід вести лише про **створення, чи, власне, про народження української політичної нації, а не про її відродження.**

*Віктор Лисицький*

## Зміст

<b>Автор про себе</b> .....	7
<b>У Національному банку України</b> .....	9
Рішучий крок у ринкове майбутнє .....	10
Кінець порожніх грошей. Творення ринкової банківської системи .....	11
Віктор Ющенко і четверта влада .....	16
Хто сказав, що Віктор Ющенко - пестунчик фор- туни? .....	17
<b>На посаді Прем'єр-міністра України. Тво- рення справедливої, а отже ефективної влади</b> .....	21
Ера без фінансової облуди та хабарництва .....	23
Позитивні результати не забарилися .....	26
Критичний відступ у сьогодення – стабільність під загрозою .....	28
Знов у спогади .....	30
Село! .....	32
Підсумкова думка .....	33
Чому Віктора Ющенка усунули з посади Прем'єр-міністра? .....	34
<b>Знакові епізоди роботи в Кабміні</b> .....	35
Епізод перший. Велич відмови .....	35
Епізод другий. Жодних переваг перед колега- ми – міністрами .....	38
Епізод третій. Міністри - повноцінні політики, держбюджет – колективний політичний інст- румент .....	39

Епізод четвертий. Інтернет у село. Дистанційну освіту – кожному. До електронного уряду .....	40
Епізод п'ятий. Більше ніж епізод. Системна і найбільш симптоматична якість .....	41
Уряд сьогодні .....	46
І знов у спогади .....	48
<b>Стислий підсумок на завершення.</b> .....	49
Чи «слабак» Віктор Ющенко? .....	49
Незрозумілість поведінки «Нашої України» у Верховній Раді – бракує власного конструктиву	50
Росія чи Європа? .....	51
Який Президент нам потрібен? .....	53

## *Автор про себе*

Незалежність України зустрів на 47-му році життя. За плечима було 26 років роботи у ВПК СРСР на різних посадах: від слюсаря-монтажника до заступника генерального директора з питань економіки найбільшого в Україні (третього в СРСР) Чорноморського суднобудівного заводу (ЧСЗ). Кар'єрному зростанню великою мірою посприяло те, що, ґрунтовно досліджуючи ціни, написав і захистив у Москві кандидатську дисертацію з економіки.

На строковій службі в Радянській Армії я вступив до КПРС, у лавах якої перебував 25 років, аж до збуреного «ГКЧП» сплеску емоцій та подій. Була й пам'ятна виборча кампанія 1989 року, коли багато в чому завдяки чіткій Перебудовній платформі мене було обрано народним депутатом СРСР, тож наступних 2,5 роки працював у Кремлі. Одруження і народження двох синів службовому поступу не заважало – швидше навпаки... Коротше кажучи, на час проголошення незалежності України я вже був сформованою людиною.

Протягом цього періоду пройшов через досить болючу світоглядну трансформацію: від мрійливого молодого комуніста – через глибоке розчарування у планово-розподільчому соціалізмі – до переконаного прибічника ринкової економіки; від полум'яного прихильника великої імперії – до прагматичного патріота незалежної України.

Різні економічні експерименти радянської влади своєю ірраціональністю, лицемірством та незавершеністю довели мені, що лише приватна власність по-справжньому розкріпає особистість. Ця зміна відбулася ще протягом останніх дев'яти років існування СРСР, коли я вів економіч-

ні питання на Чорноморському суднобудівному заводі. Робота у Кремлі відкрила очі на необхідність радикальної перебудови всієї системи влади на теренах Союзу РСР, я остаточно переконався, що Україна мусить домогтися незалежності. Суть солодких слів «свобода особистості» вдалося відчутти і зрозуміти, беручи безпосередню участь у спробах творення справедливої влади за часів «Перестройки».

Для мене, як для управлінця, надзвичайно корисною була робота під керівництвом Михайла Григоровича Рильського (начальника відділу АСУВ ЧСЗ) та Юрія Івановича Макарова (генерального директора ЧСЗ). Ці висококласні керівники своїм прикладом показали, що тільки завдяки ідейній згуртованості топ-менеджерів постають високоефективні системи управління. Через багато років зустріч з Віктором Ющенком знову повернула мене у царину творення високоефективної системи управління, тепер уже в значно більших масштабах і у незалежній державі – Україні.

Таким чином, життєвий шлях цілком логічно привів мене у коло прихильників Віктора Андрійовича Ющенка, з котрим працював з 2 лютого 1995 року по 30 червня 2001 року. Спочатку у Нацбанку – радником і керівником групи його радників, а з 27 грудня 1999 року – Урядовим секретарем Кабінету Міністрів України.

Саме тому, спираючись на свій попередній досвід та досвід роботи з нинішнім кандидатом у Президенти України № 1 беруся довести, чому саме він, Віктор Ющенко, має стати Президентом України.

Я дуже вдячний сподвижникам Віктора Андрійовича, цікаві й корисні поради яких збагатили цю публікацію. Переконаний, що вже після доленосного жовтня 2004-го я зможу назвати прізвища тих державних службовців, які не побоялися відверто й відкрито висловлювати свої думки. Отже, до теми.

## *У Національному банку України.*

**В**іктор Ющенко очолив Національний банк України у січні 1993 року. Для зовсім молоді незалежної України це був драматичний час успадкованої від СРСР винятково глибокої, системної економічної кризи та породженого нею карколомно швидкого падіння обсягів виробництва, заробітної плати і пригломшливого зубожіння народу. Розвалювалася звична система соціального захисту та гарантованої зайнятості, й наші співвітчизники вперше опинилися в лещатах жорстких законів ринку. Стрибками розвивалася гіперінфляція і знецінювалася національна валюта. Масові несплати та затримки в розрахунках між підприємствами стали звичним явищем. Намагаючись захиститися від подальшого подорожчання, директори скуповували матеріали, комплектуючі вироби, запчастини, а це призводило до шаленого зростання матеріальних активів підприємств, як наслідок, різко уповільнювався товарно-грошовий обіг – аж до гальмування виробничих відтворювальних циклів. Славетні колись підприємства впадали у коматозний стан.

Більшість українських політиків ці події заскочили

зненацька, і не знаючи, як повестися за таких обставин, вони метушилися у пошуках третього, якогось особливого, суто українського, м'якого шляху стабілізації фінансів та виробництва. Шукали те, чого нема, і, звісно ж, не знаходили. Невпинний занепад системи господарювання неминуче вів до розвалу української держави.

У складному становищі опинилися Національний банк і банківська система України. Навіть доведене до аварійного стану приміщення НБУ було у заставі, а Верховна Рада і Уряд постійно вимагали додатково друкувати гроші на латання бюджетних та інших дірок в економіці.

Успадкована від Держбанку СРСР система розрахунків виявилася неспроможною виконувати покладені на неї функції. У той час, коли найважливіші грошові параметри змінювалися ледь-ледь не щодня (наприклад, ціни і ставки за кредитами), вона працювала за паперовими технологіями з їх неприпустимою для кризових часів сповільненістю та непрозорістю. Саме тому молода банківська система незалежної України не встигала реагувати на швидкі зміни цін та фінансів і страждала від шахраїв.

Значною мірою це можна пояснити і тим, що ініційована владою кадрова шарпанина, котра призводила до надто частой зміні Голів Правління Нацбанку, не залишала часу для наведення ладу. Навіть такому потужному і мудрому організатору, яким був Вадим Петрович Гетьман, з його сучасним мисленням, не вдалося, не вистачило часу, щоб розгорнути як належить розвиток банківської системи.

## **Рішучий крок у ринкове майбутнє**

І у цей драматичний момент історії України Віктор Ющенко робить крок, який характеризує його як справжнього провідника політичної нації, котра тількино починає створюватися, сміливого новатора, рушія

радикальних перетворень. Він не кидається «рятувати» банківську систему різними адміністративними заходами. Натомість відважно ступає у ринкове майбутнє, даючи завдання розробити систему електронних платежів у банківській системі, оснастити Національний банк комп'ютерами та запровадити комп'ютеризовані технології в банківському секторі. За надзвичайно короткий проміжок часу, лише за рік, було розроблено і введено в експлуатацію одну з найкращих у Європі систем електронних платежів і електронної міжбанківської пошти.

Це дозволило скоротити час міжбанківських розрахунків із кількох днів (чи й тижнів!) до хвилин; унеможливити використання фальшивих авізо, вивільнити для клієнтів величезні кошти, які раніше застрягали в розрахунках. Різко зросла відповідальність банків за вчасне нарахування коштів на рахунки підприємств.

Впроваджено технологію операційного дня у роботу банку. Започатковано щоденне формування балансу роботи банку. Трішки пізніше наша банківська система переходить на світову систему банківських рахунків.

Швидкість, точність і висока надійність електронної системи розрахунків допомогли створити прозорий і стабільний простір дій для наведення ладу у фінансах держави, підприємств, громадян, блокуючи різні спроби шахрайства та лихварства.

## **Кінець порожніх грошей. Творення ринкової банківської системи**

Серйозний успіх першого, але такого складного кроку, здавалось би, неймовірного проекту побудови нової банківської системи на тлі спаду й руйнації порадував Віктора і посилив впевненість його команди у правильності обраного напрямку.

Далі Ющенко категорично відмовляє Мінфіну у емісійному кредитуванні дефіциту державного бюджету – зупиняє друкування не забезпечених товарною масою, порожніх грошей. Тоді це була надзвичайна, подібна до вибуху подія. Нині небагато з її учасників пам'ятають, як наполегливо деякі керівники держави «вибивали» з Нацбанку емісійне кредитування дефіциту державного бюджету, який галас здійняли навколо цього – на всю країну! Навіть мати Віктора Андрійовича в глибинці Сумщини просила: «Синку! Ну зроби ти їм ту емісію!»

Тодішній Міністр фінансів досить довго не розумів, що Віктор не жартує з ним і порожніх грошей (емісійного кредитування дефіциту бюджету), які ведуть за собою тільки інфляцію та зубожіння народу, Мінфін більше не отримує.

Завдяки такій мужній і вдалій ліквідації одного із найбільш аморальних засобів знецінення заробітної плати, пенсій та стипендій було закладено основу для послідовного і науково виправданого погамування гіперінфляції та припинення знецінення грошей.

Дуже допомогла вивільнити підприємства з-під адміністративного тиску та зменшити системні ризики відміна картотеки № 2 – найбільш безглузлого спадку бездумної радянщини. Наявність у СРСР такого архаїчного інструменту (дуже добре пам'ятаю) прикро дивувала цілий світ. Адже підприємства, які не мали достатньо коштів для розрахунків і внаслідок цього потрапляли до горезвісної картотеки № 2, втрачали можливість регулювати платежі на власний розсуд – тобто, **були позбавлені однієї з визначальних складових своєї підприємницької свободи**. Черговість сплат, встановлювана ще за радянською інструкцією, передбачала безумовне списання коштів банком без відома клієнтів у хронологічній послідовності надходження платіжних

вимог. Фактично сплати за підприємство здійснював банківський операціоніст. Директори тільки спостерігали за рухом грошей. В умовах всеохопної кризи використання такого регламенту скидалося на спробу відремонтувати наручний годинник сокирою просто на руці його власника.

Ще одним заходом на кшталт був і дозвіл на відкриття суб'єктами господарювання поточних рахунків у кількох банках, фактичний дозвіл на вільний вибір банків. Заборона відкривати рахунки у кількох банках, до речі, також брала початок із радянської планово-розподільної системи, яка і знищила Радянський Союз. Скрізь проголошували вірність ідеям ринку, ідеям вільного вибору кращого товару на ринках, ідеям розвитку конкуренції, а водночас жменька недалекоглядних ретроградів не давала підприємцям можливості вибирати банки, позбавляла мобільності у боротьбі за споживача.

Для відміни картотеки № 2 та запровадження дозволу відкривати рахунки у різних банках – цих простих і, як показало життя, вкрай необхідних заходів, Національному банку довелося долати шалений опір багатьох установ, перш за все Державної податкової адміністрації України, яку на той час очолював Микола Азаров.

Посилюючи захист національної валюти через уникнення комерційних ризиків, Національний банк відмовляється від невластивої для центральних банків функції безпосереднього кредитування підприємств.

Водночас Віктор Ющенко визначає справжню ціну грошей – впроваджує реальну облікову ставку Національного банку, яка встановлюється на рівні, вищому за інфляцію. Вся Україна відчула значення реальності ціни національних грошей. Та сьогодні небагато людей пам'ятають, як деякі представники влади вимагали від Національного банку кредити за ставкою, нижчою від інфляції, і торгували ними.

Встановлення реальної ціни грошей дало змогу припинити спекуляцію ними, вирівняти умови для всіх позичальників, спритні ділки втратили можливість збагачуватися через корупційний доступ до грошей з необґрунтовано заниженою вартістю.

Українські гроші стають правдивим мірилом кількості та якості праці, надійним засобом розрахунку в країні.

Не забуваючи про конечну потрібність здорової конкуренції, але прагнучи зупинити нічим не виправдане розпорошення банківської системи через створення нових дрібних банків, Національний банк підняв до 3 млн єкю розмір статутного фонду банків, а також запровадив суворе ліцензування банківських операцій. Без втрат для населення і підприємств було ліквідовано філії іноземних банків, що не мали ні статусу юридичних осіб, ні статутного капіталу, і, фактично, ніяк не відповідали за результати своєї діяльності.

Величезну увагу Віктор Ющенко приділяв розвитку банківського виробництва в Україні. Банкноти і монети раніше виготовляли за кордоном, доводилося сплачувати великі кошти за друк і карбування. За короткий час було створено власну потужну базу для вироблення спеціального банкнотного паперу. Недобудований і занедбаний завод, що простоював роками, було переобладнано у банкнотно-монетний двір, оснащений новітньою технікою. Тут Україна виготовляє власні гроші і заробляє кошти, карбуючи гроші на замовлення інших держав.

Для забезпечення банківської системи України висококваліфікованими спеціалістами, в період роботи Віктора Андрійовича в Національному банку було відкрито Академію банківської справи, Банківський інститут, навчальний центр. Велика група фахівців навчалася у центральних банках інших держав. Активне запозичення найкращого з іноземного досвіду та вміле його застосування стає характерною рисою працівників банківської системи.

**Таким чином, упровадження з 1 вересня 1996 року гривні в економіці, що позбулася наркотика порожніх грошей і спиралася на прекрасну систему банківських електронних платежів, не могло не бути вдалим.**

Як результат – Україна отримала стабільну національну валюту, виважену грошово-кредитну та валютну політику, ефективну і надійну платіжну систему, почала накопичувати золотовалютні резерви.

**І головне, про що не можна не сказати у підсумку – Віктор Ющенко збудував в українській державі високоефективну банківську систему, тим самим забезпечив надійну керованість грошової системи та стабільність гривні у часи світових фінансових криз.**

Україна – єдина постсоціалістична країна, яку обминула руйнівна банківська криза. Єдина! Росія, котра успадкувала від Союзу РСР:

(1) левову частку висококваліфікованих банківських кадрів;

(2) систему і великий досвід управління грошми;

(3) золотовалютний запас та алмазний фонд;

(4) колосальну власність за кордоном;

(5) величезні запаси високоліквідних і вартісних ресурсів – нафти, газу та інших корисних копалин;

(6) добре вишколені кадри науковців-економістів (зокрема фахівців із напіврозвідницьких академічних інститутів, як Інститут США і Канади)

двічі переживала жахливі банківські кризи (1994 рік – «чорний вівторок» і 1998 рік – дефолт і обвал (у 5 разів) російського рубля).

Те, що зовсім молодій банківській системі нової незалежної держави України вдалося уникнути банківської кризи, може мати тільки одне пояснення – якісно вищий, самовідданий рівень штабної роботи, діяльності мозкового центру під керівництвом Віктора Ющенко. Такий блискучий результат було досягнуто в умовах жахливого занепаду суспільного виробництва у цілому! Аналогічних здобутків **не знали** інші держави.

У контексті становлення молодої української держави дуже важливо, що приблизно у 1996–1997 роках міжнародна банківська спільнота стала сприймати Національний банк України як рівноправного партнера.

### **Віктор Ющенко і четверта влада**

Економічні оглядачі, що писали про становлення фінансової системи в Україні на початку 90-х років, пам'ятають, як ситуація на ринку змінювалася щотижня. Це зараз пильнувати курс долара нецікаво, а тоді одержану заробітну плату негайно переводили або в товари, або в долари, «обмінники» працювали цілодобово, по кілька разів на день змінюючи валютний курс.

У період з 1993 по 1996 р. міжбанківський ринок в Україні розвивався дуже швидко, і ступінь лібералізації валютного ринку досяг вищого рівня, ніж ми маємо сьогодні. Небезпека «експорту» банківської кризи з Росії в 1998–1999 роках вимагала негайної реакції від Національного банку. **У цей дуже важкий для держави період Ющенко був чи не єдиним політичним лідером, доступним для засобів масової інформації.**

Що й казати, журналісти любили ходити на прес-конференції Ющенка. Якою б гострою не була ситуація, Віктор Андрійович доброзичливо давав уроки «високої» макроекономіки «на пальцях». Деякі поважні банкіри-опоненти після його виступів виглядали дрібними кра-

марями. На цих прес-конференціях виросла ціла плеяда економічних оглядачів і тележурналістів. Найголовнішою особливістю роботи прес-служби НБУ того періоду було те, що яку би злостиву статтю про Ющенка або НБУ не випустило у світ видання, його представників все одно запрошували на наступні зустрічі й терпляче пояснювали тонкощі моменту та логіку вчинків НБУ, «навертаючи неофітів» у віру перспективності ринкового розвитку України.

Вражала демократичність атмосфери. Пам'ятаю один курйозний, але симптоматичний випадок, про який довго згадували у журналістських колах. Молодий та ранній писака наприкінці майже годинної конференції з викликом запитує: «Вікторе Андрійовичу, а правду кажуть, що Вас уже відправили у відставку?» Ющенко похитав головою, тихо сказав: «Який сьогодні паскудний день!», і голосніше додав: «Національний банк буде працювати за ринковою логікою за будь-якого керівника». Як у воду дивився.

Питання до сьогоднішньої журналістської тусовки – хто із найсміливіших журналістів сьогодні наважиться поставити таке запитання представникові чинної влади та ще й на його території? І хто б за таких обставин сподівався на таку стриману відповідь?

### **Хто сказав, що Віктор Ющенко – пестунчик фортуни?**

Такі думки, на мій подив, справді випадало почути від досить досвідчених і мудрих професіоналів-управлінців. Та кому, як не товаришам по щоденній боротьбі, знати, як це було насправді? Тож хочу, всупереч тим, хто намагається посіяти сумніви, заявити – манна з неба йому не сипалася, він усього дороблявся, можна сказати, мозолями, часто й кривавими. А щодо того, чи Вікторо-

ві щастило – не заперечуватиму, можливо, крихта талану й була. Зрештою, Боже око над усіма нами всевидюще й справедливе. Кому ж тоді, як не йому?

Чи треба того, хто мислить тверезо, переконувати в очевидному? Втім, якщо потреба виникла, то зі всією відповідальністю заявляю, що за будь-яких обставин, на різних посадах Ющенко, перш за все, був і є (на наше щастя!) талановитим, цілком відданим високій справі служіння народу, **всім нам** (!) порядним керівником, який покликаний стати лідером поколінь, народжених за УРСР і за незалежної України, котрі нині на очах ростуть, дорослішають й виховуються в нових умовах, поступово формуючись у вільну від будь-якого тиску націю незалежної України.

Доля пишеться на небесах. Адже вона дається від народження, щоправда, треба не заблудитися, шукаючи призначену тобі стежку. Людина пересічна не зможе пройти професійний шлях від сільського бухгалтера до голови НБУ та Прем'єр-міністра України. І не кожного голову НБУ призначають Прем'єром, особливо в той час, коли країна скотилася до межі дефолту.

Саме у Національному банку Віктор Ющенко впевнено заявив про себе як про лідера, котрий (1) має талант згуртувати відданих справі професіоналів у колективи, які потім виявляються (2) спроможними структурувати проблему і чітко (3) визначити пріоритетні суспільні цілі. Цілі, які є досяжними з точки зору (4) наявного потенціалу, (5) значущих тенденцій розвитку та можливості використання (6) політично прийнятних і доцільних засобів їх досягнення.

**У чому виявлявся талант Віктора Ющенка як лідера і новатора? Критично важливим для успіху було його виняткове вміння консолідувати колективи фахівців на глибоко ідейній основі з мінімальним, практично непомітним примусом.**

На превеликий жаль, не так уже й багато керівників мають цю ключову для ефективного керівника-новатора рису.

**Пошук консенсусу, злагоди вирізняв дискусії спеціалістів, очолюваних Віктором.** Спочатку мало кому подобалися тривалі наради численних груп фахівців. Як правило, не обтяжені жорстким порядком денним, ці робочі зустрічі не були присвячені окремим питанням, на них не диктували формальні завдання для учасників. Частіше за все на цих нарадах формулювали цілі та виробляли стратегію їх досягнення, аналізували потенціал, розглядали тенденції, розгортався колективний пошук політично прийнятних засобів досягнення визначених цілей.

Однак саме ці тривалі дискусії зрештою сформували потужну команду висококваліфікованих односторонців з єдиним баченням простору допустимих рішень, кожен з яких був абсолютно вільним у судженнях. **Вивільнений творчий потенціал особистостей – учасників нарад – став визначальним чинником творення справді ефективної системи управління і розробки чесних правил співпраці Національного банку і суспільства.**

Породжене таким підходом палке захоплення справою об'єднувало фахівців значно міцніше, ніж будь-які формально досконалі інструкції з розподілу прав та обов'язків.

Не можна забувати, що Голова Нацбанку Віктор Ющенко приділяв величезну увагу особистій підготовці. Весь Нацбанк знав, що у Віктора є два портфелі (чорний та коричневий), натоптом натоптані найрізноманітнішими даними до цих нарад, стіл також був завалений дослідженнями, які він наполегливо «перелопачував». Час від часу він викликав мене, вручав чийсь матеріал, помережені його численними ремарка-

ми, й говорив: «Треба якомога швидше це надрукувати! Це так важливо!» Така двостороння співпраця з командою викликала дифузю, взаємопроникнення думок. Напевно, Наталка Зінець (журналістка з Рейтерс) пам'ятає, як з розрізнених інтерв'ю Голови та окремих фахівців складалася напрочуд цілісна картина оцінок процесів в економіці країни. І це зовсім не тому, що був якийсь «темник». Було, підкреслюю, глибоке взаємопроникнення думок, породжене якісною командною роботою.

На цій хвилі, власне, народилася симфонія гривні – така ж велична, як і «Ода до радості» Людвіга ван Бетховена. Тільки так і не інакше сприймали ми національне «дитя» – нову грошову одиницю – один із символів незалежної вільної держави, її опору і надію.

*На посаді Прем'єр-міністра  
України. Творення справедливої,  
а отже ефективної влади*

**В**міння згуртувати ефективний колектив керівників, які досить швидко давали раду системі управління державою з виходом на консолідацію влади і народу, особливо яскраво виявилось у Віктора Ющенка на посаді Прем'єр-міністра.

**Загроза дефолту.** 22 грудня 1999 року Віктор Ющенко став Прем'єр-міністром України. Згадаймо, що кінець 1999 року був вельми тривожним часом – наша країна опинилася на краю прірви; от-от мала скотитися до ганебного статусу безвідповідального позичальника. Над Україною як лезо гільйотини висів бездумно накопичений попередніми урядами борг, і запозичене принизливе «дефолт» дедалі частіше і звичніше звучало у наших розмовах. Як фінансова Хіросіма насувалася загроза подальшого різкого, у кілька разів, знецінення гривні. Чи витримала б такий удар Україна, яка лише почала оговтуватися від падіння російського рубля 17 серпня 1998 року? Чи витримала б наша держава хаос у національній економіці, породжений цим знеціненням? Навряд. Навіть напевне не витримала б.

У той час Україна не мала хоч якогось річного бюджету. Шановна Верховна Рада у черговий раз не спромоглася його вчасно прийняти. І зрозуміло чому.

Розрахунки між державним бюджетом і суспільством були у просто жахливому, неприпустимо занедбаному стані. Широке застосування бартеру, взаємозаліків та надання різних податкових пільг окремим суб'єктам господарської діяльності, котрі заганяли в «тінь» величезні кошти, призвели до стрімкого накопичення боргів держави перед підприємцями, робітниками бюджетної сфери, і, що найприкріше, пенсіонерами. З боргами перед населенням почали розраховуватися не грішми, а продуктами харчування. У той самий спосіб здійснювали поточні виплати. Дедалі ширше використовувалися взаємозаліки у розрахунках з бюджетом через третіх осіб (посередників), через сумнівно відомий Укрспецфін. Розростався один із найбільш хибних і контрпродуктивних видів діяльності – торгівля боргами. У спільному з Віктором Ющенком дослідженні\* нам вдалося довести, що саме борги, попит на борги згубно впливали на стабільність гривні, тому що прискорювали інфляцію. В державі розгорталася торгівля фізичним вакуумом під назвою «залізничний тариф».

Така безвідповідальність держави щодо виконання своїх обов'язків перед народом породжувала атмосферу, де обман та обкрадання країни ставали мало не звичаєм. Чому ми повинні бути чесними з державою, яка нас постійно обдурює і настільки безсоромна, що, навіть пенсіонерам не сплачує їхні жалюгідні копійки? Такі думки були досить поширеними у суспільстві. Зокрема, підприємства натхненно накручували взаємні борги, аби менше податків сплачувати безсовісній владі, у якій величезні кошти зникали, ніби поглинуті чорною дірою.

---

\* В. Ющенко, В. Лисицький. «Гроші: розвиток попиту та позиції в Україні». – К: Видавничий дім «Скарби», 2000. – 336 с.

Наші іноземні кредитори уважно стежили за перебігом подій, і тому, з урахуванням свого величезного досвіду, бачили наші похибки краще за нас. Стало абсолютно зрозуміло, що не може бути й мови про відстрочення сплати боргів, якщо не навести лад у бюджетних відносинах держави і народу. Хто ж кредитуватиме нехлюя, котрий і не думає зібрати розсипані на підлозі його хати гроші? І на яку довіру може сподіватися той, хто безсоромно розпихає довірені йому народні гроші по кишнях олігархів?

Було також очевидним, що радикальне оздоровлення фінансових правил співпраці влади і народу є ключовою умовою реструктуризації боргів. Без цього – ані руш!

І тут Віктор вкотре проявив себе як рішучий і висококваліфікований лідер нашого суспільства, керівник, який може зорганізувати професіоналів на енергійний пошук політично прийнятних і ефективних рішень.

## **Ера без фінансової облуди та хабарництва**

Насамперед, ще 30 грудня 1999 року (на 8-ий день своєї роботи на новій посаді!) о 09.15 Віктор Ющенко підписує два коротеньких (на два абзаци кожний) розпорядження, згідно з якими держава відмовляється від надання податкових пільг окремо взятим підприємцям та забороняє бартер у стосунках підприємств та бюджету. Я ніколи не забуду цього моменту тому, що особисто доповідав йому ці два документи. Ці розпорядження започаткували нову еру у відносинах підприємств і громадян з одного боку та держави – з другого. Еру, вільну від фінансової облуди та хабарництва. Рішуче і безкомпромісно рушив процес оздоровлення фінансів не тільки держави, а і підприємств. Поява цих нових, чесних правил взаємодії реального сектора економіки та держави

повертає підприємців обличчям до виробництва. Не так людно стає на поверхах Кабміну, адже директорам нема чого вихабарювати у владних стінах – вони повертаються у свою природну сферу суспільної активності, йдуть на ринок, на виробництво.

Якось увечері, десь по 21-й годині, втомлений до знемоги, йду із заступником коридором 7-го поверху, де розташовані Прем'єр та його команда... Раптом вона мені з експресією каже: «Зауважте, у коридорі немає відвідувачів!» Відповідаю: «Ну й добре. Час такий, що люди вже відпочивають.» А вона: «Що ви? За попередніх Прем'єрів у цей час біля кожних дверей *(тобто, біля дверей кожного помічника Прем'єра або радника – В.Л.)* з ранку й дотемна вистоювали цілі черги прохачів – керівників промисловості, сільського господарства, науки, культури! А зараз у цьому відпала потреба. Вони працюють!»

Заборона бартеру між бюджетом та підприємствами допомогла ліквідувати паразитний орган влади – Укрспецфін, котрий спеціалізувався на безгрошових розрахунках за високоліквідну продукцію – горілка, нафта, газ. Скільки там зникло державних грошей – відповіді на це питання нині годі сподіватися. Згорнулася аморальна у своїй основі торгівля боргами підприємств.

Паралельно Віктор з невеликою групою спеціалістів організовує надзвичайно прискіпливий розгляд проекту державного бюджету. В атмосфері високопрофесійного і суворого, полемічного аналізу бюджету ця команда скорочує колосальні обсяги сумнівних і непрозорих за регламентом використання видатків. Деяким чиновникам довелося залишити свої посади.

На одному з робочих засідань Віктор Ющенко жорстко зауважив тодішньому Міністру фінансів Ігорю Мітюкову: «Ти повинен стати містером «Нет!». Чомусь сказав саме російською мовою «Нет!». На це Ігор відповів: «Вік-

торе Андрійовичу! Ви перший (!) Прем'єр, котрий вимагає від Мінфіну економії видатків. До Вас все було навпаки. Від Мінфіну вимагали грошей і грошей!» От така була в нас виконавча влада до приходу Віктора Ющенка на посаду Прем'єра.

Лише ці три кроки (заборона бартеру, заборона податкових виключень, формування реального бюджету) створили надійну основу для переговорів з іноземними кредиторами, і вони проходять вдало. Борги реструктурують, загроза дефолту зникає.

Але процес оздоровлення фінансів та припинення «розтягування» державних коштів не зупиняється на цьому, а поглиблюється. Постановою Кабміну скасовано 258 (!) документів попередніх урядів, за якими надходження до бюджету через систему так званих податкових пільг роздавали «своїм» підприємствам та прихильним до влади депутатам.

А потім ліквідовано сумнозвісний «критичний імпорт», за лаштунками котрого (знов-таки за різними митними і податковими винятками) валовий внутрішній продукт роздавали підприємцям, наближеним до влади.

Настав травень 2000 року – останній місяць існування різних спеціальних схем розрахунків за енергоносії, що шахрайством відтягували від бюджету колосальні кошти. Скасуванням цих схем (23-х документів попередніх урядів) завершився найбільш масштабний відтинок роботи для наведення ладу в фінансах України. Нарешті встановлено контроль за розрахунками в енергетиці.

Державні закупівлі переводять на тендерну основу, завдяки цьому в кілька разів скорочується простір розвитку корупції і хабарництва. Запроваджується оплата за державні закупки після надходження товарів, що значно підвищило якість процесу державних закупівель.

Посилюється роль Держказначейства в контролі за видатками держбюджету.

Не можу не нагадати і про те, як юристи Секретаріату Кабміну (дай Боже їм здоров'я!) ініціювали відмову від розгляду фінансових та інших проблем окремо взятих підприємств. Виходячи з того, що господарське життя складне у всі часи, і особливо нелегке воно у трансформаційний період (який переживає Україна), вони запропонували класифікаційний підхід до вдосконалення законодавчої бази бізнесу. Тобто, у разі виникнення правової колізії на прикладі конкретного підприємства, її класифікували, і рішення приймали, спираючись на цю класифікацію, а не зважаючи на побажання окремого підприємця.

Один із нинішніх кандидатів у Президенти, напевно, пам'ятає, як він ініціював аналіз однієї правової колізії, сподіваючись, що її розв'язання дозволить йому обійти конкурентів. Йшлося про розрахунки за електроенергію з Росією (там був бартер...). На жаль для нього і на щастя для держави, Кабмін прийняв класифікаційне рішення щодо розв'язання колізії. І його конкуренти також отримали можливість дати раду своїм справам. Він мені зателефонував і висловив своє здивування: «Чому ж Ви рятуєте моїх конкурентів? Адже вони зовсім пасивні!» Я йому відповів, що по-іншому ми не працюємо.

Віктор Ющенко був жорстким прихильником саме таких підходів. За півтора роки його прем'єрства Кабмін прийняв тільки **два** (!) рішення щодо конкретних підприємств, де виникла форс-мажорна ситуація. Тільки два – з приблизно 3000 поданих на розгляд.

## **Позитивні результати не забарилися**

У 2000 році, на дев'ятому році незалежності вперше (!) вдалося забезпечити повне виконання держбюджету. Вперше за ці роки виконавча влада довела свою

спроможність керувати фінансами держави. Прикро, що тільки тепер, але добре, що це нарешті сталося. Ніколи не забуду, як змінилися обличчя фахівців Мінфіну – вони сяяли від усвідомлення, що здобуто першу перемогу над дефіцитом.

Уряд повністю відійшов від практики ручного управління виконанням бюджету. Кожен розпорядник коштів отримував гроші відповідно до бюджетного розкладу без принизливого, з корупційними пастками ходіння поверхами влади. Губернатори почали забувати ще вчора добре протоптану дорогу до Прем'єра.

Виплати на освіту, охорону здоров'я, культуру та науку було піднято на щабель першочергових.

Достроково, у першій декаді вересня 2000 р., а не в грудні, як водилося раніше, вдалося вийти на повне погашення боргів перед пенсіонерами.

Також повністю було виплачено заборговану зарплату лікарям, вчителям та іншим працівникам бюджетної сфери.

Значно скоротилися борги між бюджетом та енергетиками.

Різко, на десятки відсотків, знизилися взаємні борги підприємств. Повертаючись до нашого згаданого вище дослідження, зауважимо, що тим самим було створено хоч і непрямий, але досить впливовий чинник стабілізації гривні. Адже зниження попиту на борги в умовах зростаючої економіки без бюджетного дефіциту не могло не створити додаткового попиту на гроші. А зростання попиту на гроші завжди сприяє зміцненню грошової одиниці.

Оздоровлення фінансів заклало реальну основу для підвищення заробітної плати та соціальних виплат бюджетникам і пенсіонерам. Це досягнення, роздуваючи щобики від оманливого почуття власної причетності, з

великою помпою використовують нинішні вожді для самопропаганди, роздаючи різні соціальні «призи», навіть не згадуючи про того, хто насправді заклав надійне підґрунтя під такі визначальні вдосконалення.

## **Критичний відступ у сьогодення – стабільність під загрозою**

Якби йшлося тільки про коротку пам'ять нинішніх керівників уряду, то можна було б сказати: «Сочтемся славою...»

Але виникає суттєве занепокоєння через поточну ситуацію з виконанням бюджету. На невідповідність між високими темпами економічного зростання та відсутністю реального збільшення бюджетних надходжень вже звернув увагу нинішній Президент. Недофінансування видаткової частини є звичайною практикою для нинішнього уряду. Особливо цинічним воно видається у поточному році, що ознаменується виборами Президента України. Уряд продовжує концентрувати гроші на власних рахунках у Казначействі. За підсумками першого півріччя 2004 року, на цих рахунках зібрано понад 10 млрд гривень, які не працюють в економіці, а накопичуються для забезпечення майбутнього виборчого «адміністративного ресурсу». Викликає занепокоєння також подальше збільшення зовнішніх позик. Всупереч прийнятій борговій стратегії, яка передбачала поступове перетворення боргу зовнішнього на внутрішній, обсяг саме зовнішніх позик різко зростає. Це веде країну до боргової ями, з якої доведеться виборсуватися наступним поколінням українців. Додам із жалем, що це буде дуже важко.

Водночас нинішній уряд кинувся у передвиборчі змагання і вдається до безпрецедентно ризикованих для соціально-економічної стабільності заходів, намагаю-

чись забезпечити прихід до влади одного з найменш кваліфікованих у державотворенні олігархічних угрупувань.

Зокрема, прийнятими на останній сесії Верховної Ради рішеннями передбачено значне збільшення витрат (і дефіциту!) бюджету за рахунок використання «одноразового шприца» – приватизації. Особливо насторожує, що зростає дефіцит бюджету, який і без того заплановано на третину більшим за минулорічний. Складається враження, що влада вирішила перейти до зростання економіки шляхом стимулювання інфляції. Різке підвищення цін на продукти, будівельні матеріали, транспорт – тому підтвердження. Наш власний досвід 90-х років минулого століття вказує на принципову хибність такого підходу, український народ уже кидали у прірву зубожіння і деградації. Тоді зусиллями Віктора Ющенка вдалося зупинити інфляцію та відновити економічне піднесення.

Цей дефіцит особливо небезпечний тому, що пов'язаний з витрачанням значних надходжень від приватизації державного майна. Такі надходження мають одноразовий характер. І тому заплановане їх використання переважно на соціальні видатки, які мають постійний характер, може призвести до бюджетного дисбалансу та виникнення заборгованостей з цих виплат у майбутньому. Але нинішні керівники аж так далеко не зазирають, не переймаються таким майбутнім. Їх, на жаль, цікавить тільки влада як засіб «потрібного» перерозподілу державних надходжень.

Насторожує і той факт, що із 8 млрд грн., суми, на яку уряд планує збільшити видатки бюджету, лише близько половини розраховують додатково отримати від податків, що надійдуть внаслідок прискорення темпів економічного розвитку. Решта призведе до збільшення дефіциту, що безпідставно створює додатковий сукупний

попит, який потенційно чинитиме додатковий інфляційний тиск. Стабільність гривні під загрозою. І створила цю загрозу вперше за кілька останніх років сама влада!

## **Знов у спогади**

Починаючи саме з 2000 р., структура витрат бюджету почала соціалізуватися. **Вона покращилася**, оскільки зросла частка соціальних витрат – а це збільшення пенсій, заробітної платні, матеріальної допомоги.

Після семи років практично невпинного падіння розпочалося реальне зростання заробітної платні. Мені здається, що саме відтоді представники влади перестали червоніти при зустрічі з простими людьми. Ця тенденція – зростання реальної заробітної плати – зберігається і донині. Усталене підвищення реальної заробітної платні стало звичним явищем. І нинішні керівники не люблять згадувати, під чийм керівництвом і за рахунок яких коштів стався такий знаменний злам – започаткування підвищення заробітної платні.

Реструктуризація зовнішнього боргу дала поштовх для принципового поліпшення концепції державного боргу – вирішено в разі необхідності позичати гроші для фінансування державних потреб головним чином на внутрішньому ринку. Такий поворот мав кілька позитивних складових. По-перше, внутрішній борг є менш ризикованим (свої громадяни лояльніші до української держави, ніж іноземні позичальники). По-друге, відсотки за користування внутрішніми позиками залишаються у державі (тоді як через зовнішні позики вони опиняються за її межами). На превеликий жаль, нинішній уряд демонструє просто незрозумілу необізнаність у фінансах, намагаючись залучати дедалі більше зовнішніх позик у умовах, коли Державне казначейство «тріщить» від

валу колосальних приватизаційних та інших надходжень.

Внутрішні позики уряду стали реалізовувати на добровільній основі (перестали «вибивати» гроші з банків). Розуміння, що не можна ризикувати грішми громадян України, розміщеними на депозитах у банках, матеріалізувалося у ставленні уряду до банківської системи.

Знизилися витрати на обслуговування зовнішнього боргу порівняно з обсягами експорту – було закладено ще одну цеглину у підвалини реальної економічної незалежності України.

Не можна не згадати і про те, що надходження до бюджету зростали досить швидко в умовах незмінності ставок оподаткування, а це додаткове підтвердження ефективності вжитих під керівництвом Ющенка заходів.

Банківська система повертається обличчям до реальної економіки. У структурі наданих банками кредитів зростає їх частка наданих реальному сектору економіки та знижується частка уряду. Не можу забути, як мене, колишнього виробничника, тішив цей факт.

Українці вже звикли до стабільного курсу гривні, забулися роки її девальвації. А я пам'ятаю, як до впровадження у життя згаданих вище заходів Мінекономіки та Нацбанк прогнозували курс гривні на рівні 6,3 грн. за долар США і більше. Стабілізація валютного курсу була б неможливою без організованого Віктором Ющенком оздоровлення фінансів. Започаткована Сергієм Тигіпком ревальвація гривні (як фактор посилення стабільності цін) також корінням сягає у здійснені Ющенком трансформації.

Не всім напевно подобається ідея ревальвації гривні як така. Адже власники доларових заощаджень скоріше всього розцінять це як спосіб пограбування. І знову критика влади... У цілому ця тема є широкою, багатоплано-

вою і неоднозначною. Однак, гривня суттєво (у 4–5 разів) передевальвована, і тому наші товари мають занижені ціни. Передевальвована гривня стимулює розвиток експорту застарілої продукції (згадаймо гірничо-металургійний комплекс і Донецьк), що сприяє збереженню виробництв за технологіями позаминулого століття. Помірна ревальвація поступово повертатиме бізнес у бік розвитку високотехнологічних виробництв.

І увесь цей далеко не повний перелік позитивних звершень набуває особливого звучання, якщо ми згадаємо, що уряд Віктора Ющенка був **єдиним (!)** в історії незалежної України, який не позичив на Заході ані цента. Всі фінансові набутки стали можливими тільки за рахунок удосконалення правил взаємодії влади і бізнесу.

## **Село!**

Хочу коротко зупинитися на фатально важливому для української держави питанні піднесення села, започаткованого саме Віктором. Чому «фатально важливому»? Чи немає тут напускного пафосу і підлабузництва напередодні виборів до величезної маси селян та вихідців із села. Нема! Тисячу разів можу довести це, та й хто зважиться шукати у цьому твердженні подвійну суть? – важливість піднесення села для держави і народжуваної політичної нації важко переоцінити.

Із далеких вже часів навчання в аспірантурі НДІ з цін (Москва) дуже добре пам'ятаю, яка складна економіка села. Для її ефективного розвитку доводиться використовувати більшість відомих ринкових інструментів. Отже, той, хто вміє розвивати село, знає, що робити і з економікою держави у цілому. Українське село – це зосередження переважної більшості світових запасів одного з найунікальніших творінь Божих – чорнозему. Зрозуміла річ, якщо світ побачить, що ми **не можемо**

дати раду цьому суперресурсу, то не сприйматиме нас всерйоз. Хто ж вестиме стратегічно важливі справи з невігласами? Але і це ще не все. Завдяки чорнозему Україна має одну з найважливіших конкурентних переваг – відносно дешеву робочу силу. Якісні й дешеві харчі – основа цієї переваги. Це своєрідна природна рента, яку українці повинні вміти поставити на служіння нації.

А спало мені все це на думку тому, що саме Віктор Ющенко, на нараді у моєму рідному місті Миколаєві ще у кінці лютого 2000 року проголосив **нову** сільськогосподарську політику уряду. Там було досить багато складових, але найсуттєвіша – здешевлення кредитів комерційних банків за рахунок бюджету. Хочу нагадати, що 1999 року ці кредити становили просто мізерну суму – близько 50 млн грн. А вже у травні наступного 2000 року, після запуску цього інструменту, вони перетнули межу 1200 млн грн. І пішли інвестиції в село, і сільське господарство вперше за багато років стало рентабельним.

### **Підсумкова думка**

*Оздоровлені фінанси, логічно завершуючи впроваджені Ющенком радикальні перетворення, створили основу для пожвавлення економіки – 2000 рік став першим роком впевненого економічного піднесення.*

*Як фахівець, хочу відповідально заявити: і поточне досить бурхливе економічне зростання, і його похідна – нинішня підозріло метушлива роздача різних соціальних подарунків були б просто неможливими без усього зробленого Віктором у першому півріччі 2000-го року. Він зробив це без накопичення боргів, уболіваючи за майбутнє держави. На жаль, сьогодні піднесення економіки робиться головним чином за рахунок знищення стратегічної перспективи. Але ця тривожна, досить складна тема виходить за межі розмови.*

## **Чому Віктора Ющенка усунули з посади Прем'єр-міністра?**

Відповідь на це питання – єдино можлива, цілком чітка і спирається на відомий ще з часів Давнього Риму принцип: «Кому вигідно?»

Кому вигідно було усунення Віктора Ющенка з посади Прем'єра? Олігархічним угрупованням.

***Так! Віктора Ющенка усунули з посади Прем'єра лише тому, що він відігнав від потоків дешевих державних грошей деяких впливових і добре організованих, інтегрованих з владою персон та став на перешкоді безсоромній «прихватування».***

А є ще купа інспірованих певними політичними колами пліток для легковірних дурнів...

## *Знакові епізоди роботи в Кабміні*

**П**ісля повернення з лав Радянської Армії, тобто із 5 грудня 1967 року, я працюю у системі управління. Сам обіймав керівні посади і в часи застою, і за перебудови, і від дня проголошення незалежності України. Не раз доводилося приймати непрості рішення, організовувати роботу фахівців. А потім разом з ними шукати такі інструменти і підходи, котрі, здавалося, й знайти було неможливо. І саме тому, як професійний управлінець, надаю неабиякого значення кільком епізодам роботи з Віктором Ющенком, що закарбувалися в пам'яті.

### **Епізод перший. Велич відмови**

**«Урядовий Секретарю! Я більше не підписуватиму урядові рішення у себе в кабінеті. Тільки на засіданнях уряду, і в присутності всіх членів Кабінету Міністрів!»** Таке сказав мені Прем'єр-міністр Віктор Ющенко ясного літнього ранку 5 червня 2000 року після затвердження Тимчасового регламенту Кабінету Міністрів України.

**Спочатку про цей документ. Перш за все, хочеть-**

ся подякувати двом працівникам Секретаріату Кабміну, які у перших числах січня 2000 року прийшли до мене з наполегливою пропозицією осучаснити роботу уряду, підняти її до рівня вимог громадянського суспільства. Не хочу поки що називати їхні прізвища, аби в них не було проблем з нинішньою владою. **По-друге.** До прийняття Тимчасового регламенту Кабінет Міністрів фактично не мав юридичної основи, яка би цілісно визначала найважливіший технологічний процес його роботи – підготовку та прийняття урядових рішень. Адже уряди всіх часів і режимів не виплавляли сталь, не пекли хліб, не запускали ракети. Вони виробляли політичні рішення, які встановлювали правила співпраці влади і громадян, бізнесу і громадян, громадян між собою. Повсякчас політичні рішення були головним продуктом роботи уряду. Він виходив або вдалим, і тоді справи у громадян, в економіці, у виробництві йшли на краще, або невдалим – і тоді все погіршувалося чи летіло шкереберть.

Щодо останнього спостереження... Згадаймо сумнозвісну політику трьох валютних курсів, яка на початку 90-х років, невдовзі після її запровадження, загнала в тінь валютні розрахунки. Або щойно скасоване прогресивне оподаткування заробітної плати, що примушувало значну частку чесно зароблених коштів виплачувати через тіньовий обіг. Або отриману у спадок від СРСР картотеку № 2, що спотворювала розрахунки між підприємствами, але від неї деякі нинішні фінансові вожді ніяк не могли відмовитися, тому чинили спротив Віктору Ющенку, тоді Голові Нацбанку. Таких прикладів, на жаль, було дуже багато. Корінною причиною появи цих потворних документів була недосконала процедура підготовки і прийняття урядових рішень, яка дозволяла освячувати іменем уряду невдалі та просто хибні, злочинні правила гри у суспільстві.

Риторичне запитання: чи можна повірити в те, що, наприклад, «Мотор Січ» виготовляє авіаційні двигуни

без добре відпрацьованого технологічного процесу? Таку ситуацію виробничники і на мить не зможуть припустити. Але наші уряди, які координують активність кількох десятків мільйонів своїх співвітчизників, не мали такого цілісного документу, керуючись яким, принаймні, можна було би блокувати помилкові рішення.

**А зараз докладніше про те, яке, без перебільшення, епохальне значення мала відмова Віктора Ющенка.** Читачі (я впевнений) знають, як часто керівникові важко відмовитися від права особисто (!) приймати рішення, підносячись над думками і бажаннями своїх колег. Надзвичайно непросто добровільно позбутися статусу управлінця найвищої інстанції – вождя, що приймає рішення, які не мають можливості прийняти інші, і натомість визнати, що ти є тільки модератором процесу прийняття колективного рішення, організатором цього процесу.

Влада над людьми швидко й надовго викликає такий стан душі, від якого надзвичайно важко відмовитися добровільно. Знаю по собі.

До того ж, у жодному разі не слід забувати, що в роботі Кабінету Міністрів досить часто, ледь не щодня, доводиться розглядати думки міністрів щодо складних питань творення української держави, а оскільки висловлюють їх зовсім різні люди, можна собі уявити, з яким строкатим розмаїттям, з якими сплесками емоцій доводиться мати справу. А часу для поміркованого обговорення, погамування пристрастей та прийняття консенсусного рішення **немає**. Такий стан речей досить звичний, він поволі «заколисує», а згодом підштовхує Прем'єра, переобтяженого пошуком істини у завалах аргументів колег, до одноосібного рішення. З цих та деяких інших причин, часом дуже індивідуальних, відмовитися від одноосібних рішень часто буває не під силу більшості вельми шановних керівників. І саме тому не

можна не оцінити гідно це рішення Віктора Ющенка – підписувати рішення уряду тільки на його засіданнях. І, треба сказати, цього він дотримувався неухильно.

**Знову про Регламент.** Важко переоцінити значення цього документу, котрим уперше в нашій історії упорядковано роботу уряду на основі принципів, наближених до принципів громадянського суспільства. Про **прозорість роботи уряду** багато говорили, але до приходу Ющенка в Кабмін нічого для цього не було зроблено. Впровадження цим документом урядових комітетів передбачало, що попередньо обговорення рішень уряду відбувається із залученням широкого кола експертів. Але це нововведення стало потужною перешкодою спробам корупційних дій. Спробуй домовитися про «відкат» з цілою групою експертів, які засідають у чітко визначені години і порядок денний засідань котрих оприлюднено заздалегідь на веб-сайті Кабміну! **А колегіальність рішень і солідарна відповідальність членів уряду!** Документ передбачав, що засідання Кабміну проходять у закритому режимі, тому міністри можуть абсолютно щиро і відкрито обговорювати всі питання своєї роботи без побоювань, що дехто зі ЗМІ спекулюватиме на тих чи інших елементах дискусії. Не можна не зазначити, що саме Віктор припинив установлену практику проведення засідань Кабінету Міністрів у формі телевізійних ток-шоу, на яких Прем'єр був єдиною самостійною дійовою особою.

### **Епізод другий. Жодних переваг перед колегами – міністрами**

Ще одна знакова відповідь. Двічі мої заступники, входячи з найкращих міркувань, просили мене, аби Прем'єр розглянув деякі проекти документів до засідання уряду, щоб заздалегідь підготувати Віктора до розгля-

ду складних питань. Попередники Ющенко робили це охоче. І Секретаріат звик, що він працює на Прем'єра, а не на Кабінет Міністрів. І в обох випадках позиція Ющенко була незмінною: **«Я не буду розглядати проекти урядових рішень до засідання Кабінету Міністрів! Хто має застереження, хай висловлює їх на засіданнях уряду. Я всім надам слово!»**

Тим самим Віктор категорично відкидав запропоноване йому право мати хоч малесеньке упередження щодо тих чи інших проектів урядових рішень. Він рішуче віддавав перевагу колективному обговоренню питань порядку денного з подальшим прийняттям рішень тільки на основі консенсусу. І варто було хоч комусь із міністрів висловити сумніви, як проблема відкладалася на подальше обговорення і погодження із зацікавленими сторонами. Зрозуміла річ, такий підхід Прем'єра дуже стимулював ініціативу міністрів у розгляді питань.

Але не слід думати, що Віктор Андрійович ішов непередготовленим на засідання Кабміну. Група радників забезпечувала його своїми коментарями та застереженнями щодо окремих проектів рішень.

### **Епізод третій. Міністри – повноцінні політики, держбюджет – колективний політичний інструмент**

Одне з таких обговорень було дуже тривалим – годин 4–5. Адже розглядали проект бюджету на 2001 рік. І тому одна з моїх заступників поділилася враженнями: «Ви знаєте, що сьогодні сталося?! Міністри обговорювали державний бюджет зі знанням справи, видно, що вони його читали. За попередніх прем'єрів такого не було!»

Можна було б обійтися і без коментарів, але не можу не наголосити, що в ринковій економіці державний

бюджет є не просто головним політичним інструментом виконавчої влади для управління суспільством у всій різноманітності процесів його руху. Якість бюджету визначає і ступінь активності громадян, підприємців, установ. І до Віктора Ющенка всі параметри бюджету визначалися здебільшого одноосібно, непрозоро, без дискусії. Документ, що народжувався у результаті такої недосконалої процедури, тільки умовно міг бути головним інструментом політики уряду – він був чужим більшості міністрів. Тепер читач може краще зрозуміти, чому Україна забарилася в економічному зростанні.

### **Епізод четвертий. Інтернет у село. Дистанційну освіту – кожному. До електронного уряду**

На жаль, наш Віктор неохоче працював за комп'ютером. На мій погляд, це таки вада, як для сучасного перспективного керівника. Адже комп'ютер – такий своєрідний «співробітник», помічник. Є «геніальна» думка, починаєш її матеріалізувати з його допомогою, і раптом бачиш, що насправді вона не така вже й блискуча... А Ющенко працював з даними радше як натхненний художник, аніж керівник-формаліст. Чорний чуб над високим чолом, фломастер у красивій крупній руці – як пензель над ескізом...

Та попри те, що сам неохоче вдається до допомоги комп'ютерних технологій, Ющенко добре усвідомлює важливість їх упровадження. Якимось під час розгляду проекту держбюджету-2001 він запитав у членів Кабміну: «А де закладено витрати на розвиток Інтернету в сільських школах?» Тільки, пам'ятаю, Василь Кремінь досить адекватно відреагував на це несподіване питання. І тут Прем'єр Ющенко проявив себе новатором, рушієм прогресивних перетворень.

Тому цілком зрозумілим є й наступний його вчинок. 30 березня 2001 року Віктор Ющенко, Прем'єр-міністр України, відкрив у КПІ перший в Україні центр дистанційної освіти, який тривалий час працює на наближення вищої освіти до небагатої молоді. Над Прем'єром тоді вже хмарилося, йому було дуже важко, насувалася відставка. Але дух новатора взяв гору над пригніченням через передчуття негативного голосування у нашій любій Верховній Раді.

Приблизно у цей саме час, вже передчуваючи небажану відставку, Віктор Ющенко проводить переговори з Лукою Барбоне, регіональним директором Світового банку, щодо позики для розвитку Інтернету (проект «Україна – розвиток через Інтернет»). Світовий банк не вірив, що наш уряд здатний перейти до системного використання Інтернету для розвитку суспільства та уряду. Однак після розмови з Прем'єром Лука Барбоне приймає принципове рішення щодо реалізації цього проекту. На жаль, після відставки Віктора наступний уряд не зацікавився цим проектом. Та зрештою проект вдалося зрушити з місця, він стартуватиме протягом найближчих місяців. Принаймні, я на це сподіваюся!

### **Епізод п'ятий. Більше ніж епізод. Системна і найбільш симптоматична якість**

До заяв, що Віктор Ющенко – це саме та особистість, та людина, котру ми зобов'язані обрати Президентом України, мене найбільше надихає саме цей спогад.

І в Нацбанку, і в Кабміні Віктор завоював прихильність цінною в наш час здатністю зосереджуватися на ключових, стратегічно важливих питаннях-«локомотивах», розв'язання яких формувало б радикальні, глибинні зміни на краще. Треба мати високий політичний про-

фесіоналізм для виокремлення стратегічно важливих, консолідаційних для системи влади і народу питань. Треба мати «третє око» щоб розпізнавати, на яких проблемах слід зосередитися саме зараз, відкидаючи безліч інших, також, здавалося б, важливих. Він такі якості мав тоді, не втратив їх і зараз.

Фахівці реагували на це відповідною активністю і найбільш «кручені» питання досить швидко структурували, визначали цілі та інструменти і, зрештою, проблемами належно вирішували.

Мені такий підхід був цілком зрозумілим, імponував. Адже досить давно, на самому початку 1983 року, генеральний директор ЧСЗ Юрій Макаров поставив переді мною лише два завдання:

*Перше.* Енергійно просувати будівництво авіаносців (вони давали найкраще завантаження нашому заводу, котрий спеціалізувався на особливо складних кораблях ще з часів броненосця «Потьомкін»);

*Друге.* Забезпечувати надійну фінансову збалансованість планів (за умов переважання у портфелі робіт унікальних замовлень це було складне завдання).

Було ще багато проблем. І вони також не лишали мене байдужим. Але саме ці дві вважалися локомотивами розвитку заводу. Я напосівся на них і завод дев'ять років (!) поспіль мав тільки одноаспектну критику – ми надто добре перевиконували всі (!) економічні показники, а це у плановій системі не могло не викликати критики з боку Міністерства.

Повертаючись до постаті Віктора Андрійовича хочу наголосити на тому, що саме його зосередженість на монетарній політиці дозволила досягти високого ступеня керованості гривні і забезпечити плавну стабілізацію і подальший розвиток економіки. Наприклад, російський рубль після 17 серпня 1998 року обвалився у

5 разів протягом **кількох** днів. Вимушена девальвація гривні відбувалася досить повільними темпами протягом кількох місяців. Я пропоную читачеві переконатися у цьому самостійно, і тому не наводжу відповідних цифр.

Та зосередженість Віктора реалізовувалася толерантно, без жодних спеціальних адміністративних, помпезних та ритуальних засобів. Лець не щодня він із групою фахівців занурювався в аналіз тенденцій та оцінку потенціалу. Сам працював над числами дуже багато, і тому чудово відчував поведінку фінансів та грошового ринку. Для не дуже обізнаних із монетарною політикою читачів хочу сказати, що навіть аналіз поточних тенденцій передбачав розгляд кількох десятків складних таблиць. Маю великий досвід аналізування економіки, люблю мати справу з числами, але тут... робота пекельна!

І рішення треба було приймати у режимі реального часу. Вдумайтеся у це словосполучення «реальний час». Чуєте, як у ньому б'ється пульс? Бо й справді, не можна прийняття рішення відкласти не тільки на день, а навіть і на кілька годин! Досить часто бракувало часу для всіляких велемовних нарад та погоджень. І грубих помилок не траплялося!..

Заповзята зосередженість залишилася притаманною Віктору й протягом першого періоду його роботи у Кабміні. Саме в той час, коли наводили лад у фінансах держави. Цілеспрямовано працювала вся команда, але кожен мав, так би мовити, свою ділянку. Юля Тимошенко – впровадження системи управління виплатами в енергетиці. Ігор Мітюков – зовнішні позики і стосунки з кредиторами. А інакше навряд чи вдалося б реструктурувати борги і ліквідувати загрозу дефолту. І загрозу оголошення України неплатоспроможною було не просто ліквідовано. Як я вже говорив, було створено фінансово-грошову політику економічного зростання і

зкладено фінансову базу поліпшення життя більшості наших співгромадян.

Ця-таки завзята зосередженість Віктора виявилася і в підвищенні ефективності роботи уряду. Тимчасовий регламент (згаданий вище) виконували досить чітко, завдяки рішучій підтримці Прем'єра. І не забуду ніколи, що у перші місяці я щодня ніс до Ющенка по дві товстезні теки документів уряду на підпис. А крім того, шеф канцелярії Іван Перехода заносив не набагато менші стоси особистого листування Прем'єра. У такій системі Прем'єр підписував кілька десятків тисяч (!) документів щороку. Чого був вартий його підпис? Упровадження Тимчасового регламенту мало своїм наслідком радикальне скорочення обсягів щоденної урядової пошти. Починаючи з серпня – вересня 2000 р. уранці я часто йшов до Віктора Андрійовича із 3–4 документами. Ніби й небагато з огляду на можливості окремих натхненних керівників писарчуківського вишколу. А скільки, завдяки цьому вивільнялося вельми цінного ресурсу, яким є увага Прем'єра – третьої посадової особи держави, вивільнялося для ефективнішого використання.

Не можу принагідно не зазначити ще раз, що питання впровадження Тимчасового регламенту, яке радикально обмежувало Віктора у прийнятті одноосібних рішень, викликало у нього цілком позитивну реакцію. Він сам найрішучіше підтримав цей захід.

На превеликий жаль, у ті часи не вдалося зробити подальших кроків задля радикального вдосконалення роботи уряду. Їх не зовсім вдало почали називати адміністративною реформою. Олігархи не могли допустити подальшого творення ефективної урядової машини, яка б радикально обмежувала їхній вплив на суспільство.

Однак створені тоді, у 2000 році, урядові комітети справили надзвичайно важливий вплив на покращення

якості роботи урядової машини і довели свою життєздатність. Адже вони радикально підвищили прозорість роботи уряду та створили досить надійні перепони на шляху корупційних зазіхань різних угруповань. Урядові комітети вдало працюють вже у третього Прем'єр-міністра (рахуючи Віктора Ющенка першим).

Готувалося розмежування посад політиків та бюрократів. 30 квітня 2001 року Віктор Ющенко, вже після висловлення недовіри уряду голосуванням 26 квітня, виконуючи свій політичний та громадянський обов'язок, підписав подання на ім'я Президента України та проект Указу, які передбачали впровадження посад державних секретарів у Кабінеті Міністрів та в міністерствах. Передбачалося, що такий захід надасть можливість політикам-міністрам витрачати свій час головним чином на вирішення принципових, вузлових питань та звільнить їх від необхідності приймати другорядні, неполітичні рішення.

Розпочалося створення електронного уряду. Нині портал Кабінету Міністрів України набув статусу порталу органів виконавчої влади і є одним із найбільш популярних серед інших «інформаційних вікон» органів влади у цілому.

Наступним кроком мав бути перехід уряду до організації роботи відповідно до моделі стратегічного планування, що мало значно підвищити ефективність його роботи (продовжуючи започатковане введенням Тимчасового регламенту), докорінно поліпшити весь процес підготовки й прийняття рішень та їх упровадження у життя. Ми сподівалися, що цей крок дозволить сконцентрувати увагу Кабінету Міністрів на розв'язанні головних, доленосних проблем держави, і тим самим прискорить вихід України з глибокої системної кризи. Йдеться про те, що, за оцінкою фахівців Секретаріату Кабінету Міністрів України, до 60% питань, які розглядав

і розглядає уряд, не є політичними питаннями його рівня, це, щонайбільше, сфера адміністрування стосовно тих чи інших процесів в державі. І цими питаннями мають займатися відповідні неполітичні служби, агенції, а не уряд. А тим часом перевантажені не відповідними до їхнього високого статусу питаннями уряди постійно роблять ганебні політичні помилки – часу не вистачає вчасно розібратися у перебігу подій.\*

Та нам не вдалося розпочати перехід до моделі стратегічного планування, оскільки Верховна Рада на своєму засіданні 26 квітня 2001 року не підтримала звіт уряду Віктора Ющенка за перший рік роботи. 30 травня 2001 року Прем'єра було відправлено у відставку, 7 червня того року і мене звільнили з посади Урядового Секретаря.

## **Уряд сьогодні**

Гостро бракує нинішньому уряду зосередженості Віктора Ющенка на основоположних питаннях. І що ми маємо зараз? Поточні високі темпи економічного піднесення не можуть бути ґрунтовною основою для задоволення роботою влади, вони не свідчать про «успішність» роботи нинішнього уряду. І не тільки тому, що є результатом трансформаційних змін у банківській та фінансовій системах, впроваджених у 1994–2001 роках.

**Перше.** Зростання почалося від руйнівно низьких рівнів виробництва за рахунок мізерних зарплат робітничого люду та селян, цілковитого нехтування технікою безпеки та елементарними вимогами до умов праці, низького рівня правової захищеності підприємців та робітників. Тому досягнуті відносно високі показники не можуть бути основою для тривалого економічного, соціально справедливого розвитку.

---

\* Візьмемо за приклад «епопею» формування і затвердження Державного бюджету 2004 р.

**Друге.** Незважаючи на численні обіцянки влади, ситуація з виплатою заборгованої заробітної плати, соціальними виплатами не покращується. Кредиторсько-дебіторська заборгованість перевищує обсяги річного ВВП і далі зростає високими темпами.

**Третє.** Зростання забезпечують головним чином морально застарілі, і тому низькорентабельні галузі, що виключає можливість створення в Україні джерел інвестування достатніх обсягів. Частка високотехнологічних галузей у цьому зростанні є принизливо малою, влада не планує інвестування в ці виробництва. Блокується можливість інноваційного шляху розвитку, що призводить до подальшого сповзання економіки до рівня ледь не «бананової республіки», яка є лише постачальником сировини та продукції низького ступеню переробки на високорозвинені ринки інших країн.

**Четверте.** Переважна більшість наукоємних підприємств не мають достатнього рівня завантаження, який забезпечив би нормальний відтворювальний цикл, тож підприємства поступово деградують і в питаннях відтворення людського капіталу (що найбільш небезпечно), і в питаннях осучаснення науково-технічної бази. Значна частка престижних підприємств України припинили існування.

**П'яте.** Нинішня влада не має стратегії розвитку економіки країни, яка дозволила б використати наявні конкурентні переваги держави, створити змагальне середовище і забезпечити піднесення добробуту, насамперед спираючись на використання високих технологій. Влада живе виключно своїми інтересами, заради власного збагачення. Не приділено належної уваги навіть АПК, котрий базується на найпотужнішій конкурентній перевазі України – чорноземах.

## **І знов у спогади**

Реформування роботи уряду припинилося після відставки Прем'єра Ющенка. І не просто все зупинилося. Інституційно та інструментально державна влада покотилася назад, ледь не до радянських рудиментів державотворення рівня 1988 року чи й далі. Лише кілька прикладів. (1) Скасовано інститут державних секретарів, і таким чином ліквідовано розподіл уряду на політиків та бюрократів: знову політики бюрократизуються, а бюрократи політизуються. (2) Закон України про Кабінет Міністрів, який мав сприяти значно кращому унормуванню роботи уряду, так і не прийнято. (3) Знову повернулися до зразково радянської практики проведення відкритих засідань Кабінету Міністрів, у яких беруть участь сотні осіб. Досить часто ці засідання відбуваються під спільним головуванням Прем'єр-міністра та голови Верховної Ради і разом із народними депутатами. Ще КПРС (!) засудила таку практику. (4) Створено парламентсько-урядову коаліцію (повний нонсенс для демократичної держави!), і тому про розподіл гілок влади як один з основних принципів організації роботи влади в демократичному суспільстві можна вже забути. (5) Виконавчу владу роздирає поліцентризм. Адже принаймні 3 групи центрів генерують урядові рішення і активно втручаються у підготовку та прийняття урядових документів: Президент України і його Адміністрація; Кабмін і його Секретаріат; різні олігархічні угруповання, легалізовані у ті чи інші депутатські фракції.

***І тільки після обрання Віктора Ющенка Президентом України можна сподіватися повернення до радикального вдосконалення роботи уряду, до відновлення процесів системного творення справедливої влади.***

## *Стислий підсумок на завершення*

### **Чи «слабак» Віктор Ющенко?**

**О**поненти Віктора Андрійовича постійно поширюють легенду про його нерішучість у розгляді складних, неоднозначних питань, які по-різному оцінюють у суспільстві та владі. Згадують, що він народився під знаком Риби, що він часом ухилявся від підписання документів, котрі могли зашкодити його публічній репутації лідера. Зрештою, в чомусь вони мають рацію. Кожному з нас притаманна певна нерішучість, і зовсім небагато людей безоглядно «підставляються» під прийняття непопулярних рішень.

Проте, спираючись не лише на свій досвід, а й на спостереження його сподвижників, хочу сказати, що легенди про нерішучість Віктора у спокійні часи викликали у нас посмішку, а в умовах бурхливої та гострої політичної боротьби за якість майбутнього України (мова про сьогоднішня) ці плітки викликають відверте обурення і спротив.

Адже гіршої брехні просто не можна вигадати. За участі Віктора Ющенка вдало впроваджено стільки радикальних перетворень у системі роботи влади, у творенні та розвитку банківської системи, скільки ніколи не

втілила б у життя нерішуча людина. Маю на увазі з нуля створену одну з найкращих у Європі банківську систему; відвернутий дефолт – не коштом нових позик, а шляхом радикального вдосконалення фінансової системи; налагоджену співпрацю з «акулами» капіталізму – міжнародними фінансовими організаціями, яка увінчалася досягненням високої поваги з їхнього боку. І це лише дециця з того, про що можна сказати з цього приводу.

*Як правило, розглядаючи принципові питання, Віктор Ющенко виявляв себе як виключно жорсткий і послідовний політик, не втрачаючи разом із тим толерантності у роботі з колегами та залишаючись людиною злагоди. А давні плітки про нерішучість – це не більше, ніж спроба скомпрометувати його як ефективного і порядного керівника – рушійну силу давно назрілих змін. Цю компрометацію поширюють ті, хто саме завдяки його, Віктора, принциповості і професіоналізму, втратили можливість красти народні гроші.*

### **Незрозумілість поведінки «Нашої України» у Верховній Раді – бракує власного конструктиву**

Обстоюючи у цій публікації думку про Віктора як про жорсткого і послідовного політика, мені, відверто кажучи, важко пояснити його поведінку після обрання народним депутатом України і до початку виборчої кампанії. Я багато чого не розумію й у характері активності блоку «Наша Україна» у Верховній Раді.

Мені здається, що мають рацію ті прихильники Віктора Андрійовича, які вважають, що опозиція має підтримувати свою популярність не лише шляхом критики чинної влади. Рейтинг Ющенко був би значно вищим, якби

і він, і блок постійно виступали з численними конструктивними пропозиціями. Наприклад, щодо зміни стратегії соціально-економічного розвитку, адже поточна «стратегія» заведе Україну в глухий кут, і нащадки будуть відверто глузувати, вгадуючи причини нашої нинішньої короткозорості. Було б слушно також спробувати простежити логічний хід думок щодо вдосконалення роботи виконавчої влади і таке інше.

## Росія чи Європа?

Радикальне посилення (аж до переважання) конструктивної складової у активності «Нашої України» набуває особливого значення в поточних умовах постійної, цілеспрямованої публічної профанації чинною владою світоглядних орієнтирів Віктора Ющенка.

*Міф про крайній, короткозорий націоналізм нашого Віктора дуже охоче сприймають у Кремлі.* І не тому, що Владімір Путін є легковірним політиком. **Президент Росії чудово усвідомлює, що обрання Віктора Ющенка Президентом України сформує значну загрозу саме для нього.** Не для Росії, а саме для Путіна – для людини, яка завдяки своїм особистим якостям є впливовим неформальним лідером СНД. Це, до речі, суттєво зміцнює його авторитет як одного зі світових лідерів.

Невелика аргументація на підтримку цієї думки. Світоглядні орієнтири Віктора Ющенка і Владіміра Путіна мають чимало спільного. Обидва – праві і прозахідні політики, конструктивні патріоти (націоналісти?) – український та російський. У них, так би мовити, тотожний електорат, подібний простір для змагань. Попри те, Віктор Ющенко як політик має одну докорінну відмінність від Владіміра Путіна – Віктор не збирається творити ліберальну імперію, у них з Путіним різне минуле. Його

ідеал – створення громадянського суспільства в Україні, і він це підтверджує всією практикою своєї роботи на найвищих політичних посадах нашої держави, і своєю Програмою кандидата у Президенти України. У Віктора ніколи не буде Чечні, Абхазії або Південної Осетії.

За зовсім короткий проміжок часу після обрання його Президентом України він переконає світ і СНД, що веде Україну найперспективнішим шляхом. Прихильність передових демократичних держав світу до Віктора – Президента України почне стрімко зростати. Тим самим він започаткує не навмисне (а так, між іншим) витіснення Владіміра Путіна з позиції неформального лідера СНД. Владімір Владімірович не може цього допустити. Адже шановний пан Путін (як показали останні вибори в Росії) не терпить конкурентів на цьому просторі. Саме тому «Наша Україна» і Віктор Ющенко повинні значно посилити конструктивну складову своєї політичної діяльності, доводячи численними системними кроками свою прихильність до ідеї творення громадянського суспільства і спростовуючи тим самим звинувачення у крайньому націоналізмі.

*Згадав Росію – як же не згадати Європу?* Для мене Європа – це простір, у якому досить справедливі правила співпраці влади і народів, створюючи гарне конкурентне середовище, стають основою високих стандартів життя. Саме тому нам треба йти в Європу.

Зрозуміло, що перевагами цього вибору скористаються повною мірою хіба наші онуки. Тобто, це вибір майбутнього наших нащадків.

Сьогодні значна частка нашого суспільства не підтримує шлях України у Європу. І причина не тільки у неознаності. Ми і європейці досить різні. Європа, наприклад, пройшла через Ренесанс і Реформацію, котрі відповідним чином розвинули європейця як особистість. Нічого подібного не було у нашій історії. Європа

створила держави Нового Світу, у тому числі, такі високоефективні як США і Канада. Таких історичних здобутків у нас теж нема.

І тому для українців інтеграція в Європу – це насамперед активне, широкомасштабне запозичення найкращого з європейського досвіду, що дасть змогу найбільш ефективно використати конкурентні переваги України, а розвиток ринкових відносин спрямувати на піднесення добробуту нації.

Системна інтеграція всього розмаїття зусиль має відбутися у національній ідеї, котру (сподіваюся) згодом проголосить Віктор Ющенко – найвищий авторитет політичної нації, що народжується в Україні. Але це тема іншого дослідження.

## **Який Президент нам потрібен?**

Читачі знають, що, зрештою, в історії будь-який серйозний керівник оцінюється не тим, наскільки він якісно «нагодував народ», і не тим, що він дав людям вудки, щоб ловили собі рибу. В історії, в пам'яті народу залишаються керівники, котрі створили належні умови для розвитку особистості і згуртування нації на цій основі (Рональд Рейган, Маргарет Тетчер та інші). А цього не вдасться зробити, якщо не розвинути систему управління і не встановити справедливі правила співпраці у суспільстві.

**Віктор це робити вміє, адже він – справжній лідер української політичної нації, що народжується**

Немає сумнівів – Віктор Ющенко у чесній боротьбі виграє вибори і стане Президентом України. Але зі свого досвіду народного депутата СРСР (обраного в період загального захоплення Міхаїлом Горбачовим та його

прихильниками) важливо **не тільки** виграти вибори. Важливо, **чому** буде здобута перемога, на хвилі яких почуттів, і **хто** підтримає переможця.

«**ЧОМУ**» – це принципова важливість ґрунту, на якому постала підтримка. Тільки з протистояння нинішній владі та надії позбутися її після перемоги Віктора? Чи з більш конструктивних, далекоглядніших сподівань? Наприклад, сподівання на те, що виконавча влада на решті стане інституційно спроможною – здатною виробити справедливі правила співпраці, здатною сприяти розвиткові, не втручаючись недолуго у справи бізнесу та окремих громадян, здатною досягти розквіту і стабільності суспільства без затикання ротів, без адміністративного тиску? Чи переважатиме гра на почуттях виборців, на альтернативі Росія – Європа? Чи буде сформульовано таку потужну національну ідею, що вона зможе піднятися над цією геополітичною шахівницею?

«**ХТО**» – хто саме, які люди підтримуватимуть Віктора у виборчій кампанії і, що значно важливіше, залишаться поруч із ним після перемоги? Чи буде в цих лавах належно присутня і рушійна верства – а це наші громадяни, які мають відносно матеріальне благополуччя і самі організують свою справу? І котрі в силу свого соціального статусу мусять бути **безпосередніми провідниками** проголошених Віктором Ющенком змін на краще? Чи таких не буде?

Останню тезу мені довелося обговорити з одним із провідних депутатів блоку «Наша Україна». Він не погодився зі мною. Адже, в його розумінні, кожен виборець – це один голос. І за кожен з них треба боротися. Згоден, це так! Але дуже важливо, аби переважна більшість саме рушійної верстви відчула, що Віктор Ющенко – її Президент. Адже такі люди після його сходження на владний Олімп отримують можливість нормального,

цивілізованого розвитку, у якому інтереси нації, держави і їхні власні інтереси органічно поєднуються, і з цього постануть спільна благородна мета та справедливі правила суспільної співпраці.

***Викладені тут думки значною мірою спрямовані на врізноманітнення та розширення конструктивної складової програми нашого Віктора – народного кандидата. Абсолютно впевнений, що після виборів конче потрібно, перш за все, братися до негайного творення:***

***1) справедливої та***

***2) інституційно спроможної влади.***

***І дуже бажано, щоб серед палких прихильників Віктора Андрійовича Ющенка було достатньо людей, здатних робити це професійно, стираючись на ідеали громадянського суспільства.***

*24 серпня 2004 року*

**Віктор Лисицький**

**ВІКТОР ЮЩЕНКО –  
лідер народжуваної  
української політичної  
нації**

Головний редактор

*Юрій Харковий*

Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи до державного реєстру видавців, виготівників і розповсюджувачів видавничої продукції  
серія ДК № 40 від 25.04.2000 р.

Видавничий дім «Скарби»

03110. Київ–110, а/с 70

тел./факс (044)550–0144, 550–3276

E-mail [book@skarby.kiev.ua](mailto:book@skarby.kiev.ua) <http://www.skarby.kiev.ua>

Підписано до друку 06.09.2004. Формат 60×84/16. Папір офсетний. Гарнітура Гарамонд. Друк офсетний. Умовн. друк. арк. 3,2. Обл.-вид. арк. 2. Наклад 3000 прим.