

УКРАЇНСЬКІ ОСНОВИ

124 автори та авторки

Упорядники Валерій Пекар, Владислав Рашкован

Збірка есеїв

Генетичний код нації * Цінності * Лад та суспільний договір

Державотворення * Людський капітал * Економіка та підприємництво

Безпека * Міжнародна суб'єктність * Візія

Харків
«Фоліо»
2022

УДК 316.3(477) + 821.161.2-4
У45

Упорядники:

Валерій Пекар, Владислав Рашкован

Художники-оформлювачі

Максим Паленко (обкладинка)

Тетяна Ваврик (шмуцтитული)

Усі тексти опубліковано в авторській редакції

ISBN 978-966-551-068-1

© Авторський колектив, 2022
© В. Пекар, В. Рашкован, упорядники, 2022
© М. Паленко, обкладинка, 2022
© Т. Ваврик, шмуцтитული, 2022

Зміст

Передмова від упорядників	9
---------------------------------	---

ГЕНЕТИЧНИЙ КОД НАЦІЇ

<i>Олександра Кольцова</i>	
Суспільна амнезія	15
<i>Дмитро Кулеба</i>	
Україна від першої особи	17
<i>Юлія Гнат, Ольга Балашова, Валентина Клименко</i>	
Країна постає через бачення і творчість митців	20
<i>Антон Дробович</i>	
Три сходинки до самих себе	23
<i>Володимир Дубровський</i>	
Українська ідентичність, корисні й шкідливі стереотипи.	26
<i>Йосиф Зісельс</i>	
Про цивілізаційну ідентичність українського соціуму	29
<i>Ігор Ліскі</i>	
Економічний успіх як основа нової української ідентичності.	32
<i>Євген Бистрицький</i>	
Ідентичність — це час, якого в нас обмаль	35
<i>Анастасія Рінгіс</i>	
Емоційна ідея України. Розвиток між Болем і Любов'ю	38
<i>Севгіль Мусаєва</i>	
Спільний біль та бажання вижити	41
<i>Ірина Соловей</i>	
Українська життестійкість: як було, є і буде — коли захочемо	44
<i>Наталія Попович</i>	
Самоусвідомлення і співпраця — формула української життестійкості	47
<i>Зоя Казанжи</i>	
Як нас скалічило рабство.	50
<i>Лариса Денисенко</i>	
Декомунізація (деокупація) свідомості	53
<i>Роман Сульжик</i>	
Українські основи — любов	56
<i>Михайло Винницький</i>	
Мрії про українство — світове чи територіальне?	59
<i>Ян Валетов</i>	
Ми — країна нездійснених надій. Як це змінити?	62
<i>Олеся Островська</i>	
Покоління, якому вдасться	65
<i>Соня Рашикован</i>	
Нове покоління не повинно озиратися на родові травми.	68

ЦІННОСТІ

Олександр Степаненко	
«І будуть люди на Землі...»	73
Блаженніший Святослав (Шевчук)	
Без мудрості — дорога в нікуди	76
Георгій Коваленко	
Десять правил Мудрості	79
Олександр Щерба	
Національна ідея як ідея любові	82
Борис Гудзяк	
Бути українцями у радості	85
Саїд Ісмаїлов	
Працювати над свідомістю	87
Борис Ложкін	
Толерантність українців як один із ключів до успіху України	90
Катерина Загорій	
Жити, щоб ділитися. Чи ділитися, щоб вижити?	93
Блаженніший Епіфаній	
Дім, що будується на камені (Мф 7:24-27).	96

ЛАД ТА СУСПІЛЬНИЙ ДОГОВІР

Олександр Сушко	
Україна як «наше»	101
Тарас Лукачук	
Не варто шукати унікальний український шлях.	104
Андрій Булах	
Як вийти з кола тотальної недовіри	107
Володимир В'ятрович	
Про різницю, яка об'єднує	109
Тарас Возняк	
Два принципи формування політичної нації.	112
Володимир Єрмоленко	
Українська меритократія	115
Ольга Айвазовська	
Вибрані обрані	118
Тамара Злобіна	
Україна після гендерного розпаду.	121
Остап Стасів	
Громадянин — власник держави та її енергія	124
Андрій Зелінський	
Координати дня завтрашнього	126
Сергій Гайдайчук	
Критерії, яким повинна відповідати нова еліта України.	129
Юлія Федів	
Країна чужих ідей	132

<i>Євгенія Близнюк</i>	
Україна як взірць конструктивного спротиву	134
<i>Юлія Тичківська</i>	
Україні потрібен діалог.	138
<i>Валерій Пекар</i>	
Українська модернізація: виклик і шанс	141
<i>Владислав Рашкован</i>	
Архітектори вибору	144
<i>Єгор Гребенніков</i>	
Переважає меншість.	147
<i>Анна Дерев'янка</i>	
То коли ж настане час змін у країні?	150
<i>Анастасія Леухіна</i>	
Я боюся, що війна закінчиться...	153
<i>Мирослав Маринович</i>	
Часу обмаль.	156

ДЕРЖАВОТВОРЕННЯ

<i>Сергій Квіт</i>	
Думати про головне.	161
<i>Анатолій Амелін</i>	
Потрібно завершити розпочате та створити нову Україну.	164
<i>Світлана Ройз</i>	
Суспільство. Початок	167
<i>Борис Захаров</i>	
Дорости до свободи	170
<i>Ярослав Юрчишин</i>	
Така бажана і така рідкісна справедливість	173
<i>Геннадій Друзенко</i>	
Україна громад: Конституція українського глокалізму.	176
<i>Микола Козирєв</i>	
Місцеве самоврядування: реальність «на словах» і «насправді»	179
<i>Агія Загребельська</i>	
Як один орган може врятувати Україну.	182
<i>Михайло Жернаков</i>	
Лицарі справедливості	185
<i>Максим Нефьодов</i>	
Corruptio delenda est	188
<i>Олена Кондратюк</i>	
Україна починається з Парламенту	191
<i>Артем Біденко</i>	
Кінець епохи адхократії	194
<i>Михайло Бно-Айріян</i>	
Незалежність 30: там, де нас нема	197

Олександр Стародубцев	
Державна служба як основа успішної України	200
Кирило Криволап	
Чому ви вирішили, що Україні вдасться?	203
Роман Бондар	
Принципи успішних трансформацій	206
Павло Шеремета	
Як перетворити Україну на східноєвропейського тигра	209
Оксана Войналович	
Про «політичну волю»	212

ЛЮДСЬКИЙ КАПІТАЛ

Денис Блощинський	
Україносапієнс. Передумови.	217
Денис Волоха	
Убити темну сутність комунізму в собі	220
Ірина Рубіс	
Cancel culture та народна мудрість	223
Дар'я Озерна	
Піклування про здоров'я як маркер громадянської зрілості	226
Оксана Семенюк	
«Хорошість» vs відповідальність. Обираємо траєкторію розвитку	229
Ольга Руднева	
Мрія про «нормальність» як слово року	232
Володимир Співаковський	
Як освіти в Україні пройти шлях від рівня 2.0 до 5.0?	235
Іванна Коберник	
Освіта без страху	238
Олександра Коваль	
Спочатку була книга	241
Мар'яна Савка	
Татова бібліотека	244
Катя Тейлор	
Нові символи, нові голоси, нові герої.	247
Тимофій Брік	
Соціологія про минуле та майбутнє релігійності в Україні	250

ЕКОНОМІКА ТА ПІДПРИЄМНИЦТВО

Вячеслав Климов	
Золотий запас нації: підприємець як рольова модель успіху для українців.	255
Євген Шевченко	
Не бариги: як суспільство сприймає бізнес і до чого тут влада.	257
Катерина Глазкова	
Рушійна сила змін в Україні — незалежний бізнес.	260
Вікторія Войцицька	
Відповідальний українець рахує власні гроші та будує успішну країну	263

<i>Сергій Фурса</i>	
Платити Неприпустимо Дефолтити. Де ви поставили кому?	266
<i>Владислава Магалецька</i>	
Земля і люди	269
<i>Дмитро Шимків</i>	
Digital Ukraine. Now!	271
<i>Марина Саприкіна</i>	
Чи готові ми до «десятиріччя стійкості»?	274

БЕЗПЕКА

<i>Михайло Гончар</i>	
Енергія України	279
<i>Ярослав Гончар</i>	
Національна безпека. Виклики та завдання	282
<i>Юлія Марушевська</i>	
Учитись говорити про війну	285
<i>Павло Казарін</i>	
Ціна капітуляції	288
<i>Дмитро Золотухін</i>	
Історія України та українські сторіз	291
<i>Оксана Мороз</i>	
Гігієна правди	294
<i>Олександра Матвійчук</i>	
Коли лишається тільки слово та власна позиція	297
<i>Дмитро Дубов</i>	
Шукаючи нову формулу безпеки: більше раціоналізму, менше магії.	300
<i>Максим Музика</i>	
Час дорослішати.	303
<i>Мирослав Гай</i>	
Українські Основи. Гречкосії vs Воїни	306
<i>Андрій Загороднюк</i>	
Згуртованість суспільства — основа всеохопної оборони	309

МІЖНАРОДНА СУБ'ЄКТНІСТЬ

<i>Данило Лубківський</i>	
Навіщо нам зовнішня політика?	315
<i>Сергій Громенко</i>	
Якого минулого потребує Україна.	318
<i>Зураб Аласанія</i>	
Україно, відкрися!	321
<i>Павло Кухта</i>	
Три вектори: нова економічна доктрина для України	324
<i>Світлана Заліщук</i>	
Від в'язаних рукавиць — до НАТО і ЄС	327
<i>Олексій Геращенко</i>	
Україна у світовій економіці. Подивитися у майбутнє.	330

Володимир Усов	
Більше ніж ракети	333
Наталія Микольська	
Україна на глобальній економічній мапі	336
Ілля Кенігіштейн	
Як Україні стати магнітом на бізнес-карті світу	339
Андрій Федорів	
«Найвільніша Країна Європи»?	342
Юрій Марченко	
Чемодан, вокзал, планета: чому всім нам треба подорожувати	345
Олексій Макеєв	
Дипломат як нова управлінська складова глобального успіху	348

ВІЗІЯ

Олександр Акименко	
Уявити неможливе.	353
Жанна Крючкова	
Чи українська ідентичність пройде випробування XXI століттям?	356
Євген Клопотенко	
Картина майбутнього, про яку ми мріємо	359
Наталія Кононенко	
Прагнення свободи недостатньо для успіху української демократії	361
Вікторія Бриндза	
Якою є українська мрія?	364
Олена Сотник	
Як мрія про успішну державу може стати спільною справою всіх українців	367
Олексій Гарань	
Повернення до Європи: патріотизм та інклюзивність.	370
Валерій Примост	
Україна не в минулому. Вона — у майбутньому	373
Євген Захаров	
Візія майбутньої України.	376
Всеволод Речицький	
Що варто зробити в Україні для її прогресу.	379
Володимир Лавренчук	
Національна ідея у нас вже є.	382
Ігор Коліушко	
Як рухатися до успішної країни?	384
Андрій Длігач	
Країна економічно самостійних і відповідальних громадян	387
Яніка Меріло	
Моя непомітна Цифрова Україна майбутнього.	390
Еліза Шигапова	
Україна 2041: пів століття незалежності	393
Іменний покажчик авторів та авторок	396

Передмова від упорядників

Проект «Українські основи» ми задумували як корпус текстів провідних публічних інтелектуалів про засади української політичної нації, держави, суспільства задля розгортання широкого відкритого діалогу щодо цих питань. В ідеалі цей корпус текстів мав би стати для України чимось засадничим на кшталт того, як The Federalist Papers свого часу стали для США.

Ця книга була задумана, написана, ретельно зібрана й підготовлена з метою почати друкувати її в останніх числах лютого 2022 року. Події, що сталися, починаючи з 24 лютого, сильно і назавжди змінили Україну та світ. По суті, ми живемо нині у зовсім нових реаліях, які перекреслили одні сподівання, натомість зробили dokonаним фактом інші мрії, що видавалися утопічними ще на початку року. Тож перед нами постало питання, чи потрібна ця книга взагалі, якщо після перемоги ми матимемо іншу націю, іншу державу, інший світ? Ми ретельно передивилися весь корпус текстів і вирішили, що нині книга ще актуальніша, ніж раніше. Адже, по-перше, ключові питання українського буття залишилися тими самими, а запропоновані авторами та авторками відповіді, на наш погляд, безперечно актуальні. По-друге, потреба у візії, в усвідомленні наших сенсів, цінностей, засадничих принципів нині стала ще більшою. По-третє, перед Україною відкрилося унікальне вікно можливостей для того, щоб ці візії втілити, перенести у реальність. Нарешті, ця книга задумувалася як діалог — тож нехай це буде діалог, зокрема, між нами вчорашніми та сьогоднішніми. З такими словами упорядники повертаються до тексту передмови, написаного у лютому. Всі тексти, що увійшли до збірки, залишилися без змін, як і посади авторів та авторок, наведені станом на 24 лютого 2022 року.

На яких засадах нам будувати нову Україну, українську державу? Якими є основи української політичної нації, ключові параметри нашої ідентичності? Про яку картину майбутнього ми мріємо? Яке наше місце у світі? Яким є оптимальний баланс сил суспільства й держави? Як подолати виклики, що перед нами стоять? Українці сьогодні не мають спільної точки зору на ці питання, але без відкритого широкого діалогу щодо них ми далі не рушимо.

Від самого початку метою збірки був не пошук одноголосся чи консенсусу, а відкритий діалог щодо суперечливих понять і принципів майбутнього українського життя. Діалог не односторонній, а, швидше, «різносторонній», людей, що по-різному бачать ключові проблеми та пріоритети. Але такою і є Україна: багатоголосна, багатовимірنا, розмаїта, строката, із сильною здатністю чути одне одного й поважати саме таке «різносторонство». Лише у такому відкритому діалозі можна знайти порозуміння, переймаючись не тільки тим, що болить вам, а й тим, що болить іншому. Лише в такому діалозі викристалізуються ключові основи нашого буття. Адже всіх авторів об'єднує одне — їхня відданість Україні та спільна тривога щодо її майбутнього.

Тож ми як упорядники вирішили при підготовці збірки есеїв не просувати власні погляди (адже у нас самих більше запитань, ніж відповідей), а бути модераторами заочного діалогу — повністю присутніми, але водночас повністю невидимими, як вимагають принципи модерації, відомі під назвою «технологія відкритого простору». Для цього ми спробували побудувати структуру книги та послідовність текстів так, щоб різні автори та авторки розкривали тези одне одного, сперечалися чи підтримували, показували різні погляди на одну й ту ж проблему, створювали багатство української мозаїки.

У нас була ідея дати розділам збірки динамічніші назви, щоб показати, що Україна є у стрімкому русі, на переході, хай навіть іноді цей рух здається нам надто повільним. Наприклад, ми думали назвати розділи «Черпаємо силу й долаємо травми», «У пошуках ідентичності» й так далі. Але тоді це була б уже наша власна інтерпретація історичного процесу, якої ми хотіли уникнути. Натомість ми прагнемо, щоб таку роботу з побудови власної інтерпретації та власного наративу читачі та читачки зробили самі — тоді це й буде персональний пошук Українських Основ кожною людиною.

Що нас об'єднує і що роз'єднує? Які цінності взяти із собою в майбутнє, а від чого треба відмовитися? Де починається й закінчується Україна не формально, а фактично? На кого ми хочемо бути схожими та від кого прагнемо відрізнятися? На жаль, в середовищі публічних інтелектуалів переважна більшість таких ключових питань протягом тривалого часу була табуована.

Можливо, саме тому дотепер, після 30 років незалежності, ми ще не маємо чіткої відповіді на ключове питання одного з перших українських прем'єр-міністрів, пізніше обраного президентом: що ми будемо? Можливо, саме тому ми поки що ведемо безкінечний косметичний ремонт країни. І як результат, сьогоднішня Україна для багатьох більше схожа на пост-УРСР, а не на омріяну Україну майбутнього.

Антиінтелектуалізм — потужна зброя наших ворогів. Позбавити людей сенсу означає перемогти їх без жодного пострілу, про це писав ще Сунь Цзи дві з половиною тисячі років тому, але лише зараз наші супротивники повною мірою оволоділи зброєю позбавлення людей сенсу. Хто інтелектуально й духовно роззброєний, тому не допоможуть Джавеліни, бо нема за що воювати. На щастя, українці й українки добре знають, що захищають.

На сторінках нашої книжки українські інтелектуали намагаються кинути виклик невизначеності й табу, іноді у формі філософських міркувань, в інших випадках — через особисті, дуже приватні історії. Тут ви зможете знайти майже все: соціологічний аналіз та геополітику, духовні основи та інституційну розбудову, правові засади та економічні моделі, суперечки про ДНК нації та спільні думки про етнічно-релігійну розмаїтість, історію любові та любов до історії. Всі тексти публікуються в авторській редакції.

Наші батьки, діди й прадіди могли опинитися по різні сторони барикад і ліній фронтів, тому ми можемо мати дуже різні картини минулого. Але чи можемо ми рухатися вперед — визначається наявністю спільної картини майбутнього. І тут завжди є вибір, є варіанти. Жити у вільній країні чи в авторитарній. Жити у заможній країні чи в бідній. Самостійно обирати свій шлях чи залежати від вибору, який для тебе зробить той чи інший «старший брат». Йти на Захід, на Схід чи зависнути посередині. Які цінності вважати найголовнішими. Який прапор майорить над будинками. Як називається вулиця й кому стоїть пам'ятник. Бути суб'єктом чи об'єктом. Бути сировинним додатком, великою промисловою майстернею чи хабом інноваційних технологій. Бути периферією, буфером чи центром. Перехрестям, фронтиром чи провінцією. Різниця є. Різниця є в тому, який шлях нам як нації обирати сьогодні та яку точку в майбутньому вважати своєю мрією.

Нам здалося важливим, що в різних текстах, не пов'язаних між собою, часто звучать одні й ті ж мотиви, наприклад «пора дорослішати» чи «часу обмаль». Суспільство, розвиток, покоління, гідність, свобода, створення, культура, працювати, майбутнє, підприємництво, правосуддя, поштовх, досягнення, цінності, можливості, єдність, ідентичність, незалежність, самоорганізація, трансформація, усвідомлення, модернізація, демократія, Конституція, мислення, мудрість, зміцнення — така хмара слів та ідей пронизує тексти цієї збірки.

Ми впевнені, що якісь ідеї вам сподобаються, а деякі — ні, але всі вони все одно потребують відкритого обговорення: адже все, про що відмовляються дискутувати інтелектуали, потім стає предметом дискусій на вулицях, в кращому випадку з палицями й пляшками запальної суміші. Історичний досвід доводить, що найкраща революція відбувається на сторінках журналів і газет (які в наш час замінили соціальні мережі), а справжня й остаточна революція — в головах.

Наша ситуація не є унікальною. Провідні країни світу мали на своєму шляху перемоги в війнах, реформи, економічні прориви та успіхи у створенні ефективного урядування. Але спочатку були тексти — художні й нехудожні. Адже спочатку йде творення сенсу, а тільки потім за ним приходять зміни.

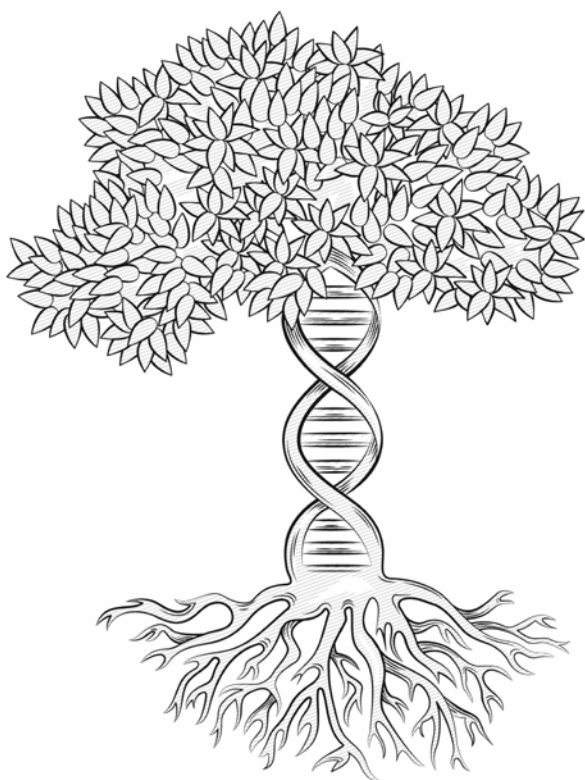
Якщо ми не проговоримо засади, ми нічого не побудуємо. Без проєкту нема будинку. Якщо немає спільної картинки майбутнього, то й спільного майбутнього не буде.

Ми розглядаємо цю книгу як початок діалогу, а не як завершення. Як відкрите запрошення до розмови, що відбуватиметься на сотнях інтелектуальних майданчиків по всій країні. Іншого шляху творення суспільства, нації, країни немає. Всі сучасні нації починалися з візійних текстів. Нехай «Українські основи» стануть збіркою таких текстів саме для вас.

Зустрінемося, як казали герої Ярослава Гашека, «о шостій годині вечора після війни».

Валерій Пекар
Владислав Рашкован

ГЕНЕТИЧНИЙ КОД НАЦІЇ



Олександра Кольцова

Співачка, авторка, громадська діячка

Суспільна амнезія

Щоранку громадянин України, розплющивши очі, може сміливо спитати себе, як герой голлівудського фільму Memento, — хто я і де я? Що сталося, чому мені погано? Чому я так слабко пам'ятаю те, через що пройшла моя країна і якими силами, в результаті яких зусиль скількох поколінь вона взагалі сталась на мапі світу, і де мій Крим?!

І, залежно від того, хто буде підкидати йому, цьому забудькуватому громадянину, свідчення, він, як герой фільму, маючи пам'ять, що триває рівно один день, буде мати різні картини світу. І щовечора втрачати всю набуту віру і впевненість у тому, ким він є.

Що зараз є тією наскрізною історичною правдою, на нитку якої нализані бусини персонального досвіду? Що є правдою про «зараз», серед цього багатоголосся, нашарування міфів, постправд і пропаганди?

Що він бачить — розвалини імперії чи серце Європи? Де він? У тіні колишньої індустріальної величі Союзу чи в Сковородинському Саду божественних пісень? На що відзивається його серце — на «чижика, собаку», «ходив гарбуз по городу» чи, може, вже на сучасне «а у мене ось, а-бри-кос»?

Чому одного дня громадянин добре пам'ятає про Голодомор, Іловайськ та Небесну сотню й ототожнює себе з нащадками кирило-мефодіївців і бійців Крут, а на завтра в дзеркалі відображаються онуки більшовиків-розкуркулювачів, які сьогодні беруть гроші за участь у мітингах антимайдану і підписуються на шаріїв з дубинськими? В який момент нащадки козаків перетворюються у сватів, що намагаються подарувати «шкарпетки хлопчикам» на Покрову?

А як громадянин сьогодні пояснює собі токсичний роман країни із сусідом, тривалістю у кілька століть і з травматичними амнезіями (треба пояснювати, яким сусідом?)? Як єдині «серйозні стосунки»? Але якби його можна було б передати короткими монологами з боку «партнера», вийшло б щось на кшталт:

«Я винищив і виселив мільйони твоїх рідних, нікчема, але как нам дорогі подмосковніє вечера, правда, мілок? Ай іді обніму, ДДТ послушаєм»

«Хочеш большой і чістою європейскою культури? А Сандармох ти випадково не хочеш, ***а мазепінська? На, на, витрись. Що ти ниєш, йди сюди, дивись, ось газ дешевий, йди, купи собі що-небудь».

І у цьому своєму забутті свідомість населення є подібною до свідомості жертви тривалого аб'юзу, воля і самооцінка якої знищена настільки, що очевидна загроза життю стає просто частиною звичного туману перед очима. Отже, вона продовжує чиплятися за його реп, нафту і камеді, час від часу отримуючи стусани.

І як жертва витирає і витирає травматичні спогади.

Як їй пам'ятати, усвідомити справжню себе і набратися сил? Є хороша цитата: «На відміну від етносу, нація повинна визначитися, і ця група людей має визначитися — ким вони не є перед тим, як визначитись, ким вони є». Ким ми не є і що нас вирізняє від тих, ким ми не вважаємо себе?

Яку частину набутого досвіду ми готові взяти із собою як частину своєї історії, й наскільки вона цінна для нашої повноти та цілісності?

Не скажу нічого нового — відповідь у цінностях, освіті, традиціях, культурі. Незалежно від покоління саме надбання культури є джерелом самоусвідомлення і гідності для багатьох українців сьогодні. І було б дуже добре, якби це було зрозуміло у всіх вертикалях влади.

Водночас низка медіа, що послідовно транслює картину України такою, якою її бачать адепти секти «Примирення без розуміння, з чим вони власне примиряються», також роблять свій внесок у формування нової країни. На жаль, часом це вульгаризована, поверхнева версія України очима тих, хто в неї не вірить.

І для тих громадян, які мають щоденний контакт з цими медіа, а з українською культурою — ні, ризик самозабуття, втрати історичної пам'яті, втрати ідентичності, а значить, сил на спротив, є величезним, надто — в часи, коли влада не є носієм гідності, а зовнішня політика в її виконанні більше схожа на задобрювання потенційних клієнтів перед новорічними корпоративами в Ялті.

Але що мене як виборця більше й більше насторожує — здається, цю небезпеку не помічають та применшують, натомість кількість забудькуватих громадян знову зростає. Попри війну, попри всі російсько-українські війни та сутички — від пограбування Києва Боголюбським до анексії Криму. Можливо, нам всім, як герою Memento, потрібні такі медіатагування, які ми не зможемо витерти й забути і які бачитимемо щодня.

Дмитро Кулеба

Міністр закордонних справ України

Україна від першої особи

Століттями ми шукали відповідь на питання «хто ми?» за кордоном, розташовуючи центр осі координат у Варшаві, Стамбулі, Москві, Відні, Берліні, Брюсселі, Вашингтоні. Час повернути його до Києва, який понад тисячу років тому в часи Русі та ще декілька миттєвостей надалі вже був самодостатнім місцем ідентифікації та політики. Історія провела нас половиною Європи у пошуках центру — нумо нарешті дивитися на себе власними очима та діяти від першої особи.

Це непросто. Роками українцям забивали голови міфами і пропагандою.

Століттями в нас плекали другорядність і меншовартісне бажання комусь щось довести. Бажання бути не собою для себе, а кимось для когось. Меншовартість — не винятково українська хвороба. Нею хворіли всі, хто втрачав власну силу і довго жив під владою імперій. Але ми здатні одужати й самотійно досягнути нашу історію та визначити майбутнє.

Український народ має право на власних героїв і антигероїв. Ми маємо право шанувати Степана Бандеру, хай там що про це думають вороги та друзі за кордоном. Але ми достатньо сильні, щоб не виправдовувати всі методи його послідовників. Ми здатні визнати факт створення кількох українських підрозділів у складі нацистських військ. Але також маємо право наполягати, що основний мотив борців за свободу України полягав аж ніяк не у сприянні нацистам, а у визволенні України з більшовицької окупації та здобутті незалежної держави.

На цьому ж тлі не варто забувати, що мільйони українців під час війни воювали у складі Червоної армії і відіграли ключову роль у перемозі над нацизмом. Воювали українці й у складі армій інших союзників. На міжнародній арені прямим наслідком цієї самопожертви став допуск України до участі у створенні Організації Об'єднаних Націй. Але загалом, на превеликий жаль, внесок України та українців

у цю перемогу є недостатньо оціненим у світі. Занадто часто ми чуємо від німців про їхню відповідальність «перед Росією», а від колишніх союзників по антигітлерівській коаліції про «подвиг російського народу», що викреслює з історії подвиг українського народу. Це базова історична несправедливість, яку ми виправляємо.

Скільки ж української крові стекло Дніпром за роки лихоліть... Чорне море мало б стати червоним.

Але! Страждання, кров та поневолення нас не зламали, не стерли з мапи світу. Ми вижили та створили власну державу. Цим можна пишатися. І безслідно вони не минулися, виховавши в нас три риси: прагнення свободи, недовіру до влади, відчуття себе жертвою.

Прагнення до свободи — наша сила. Усвідомлення здобутої свободи як хаосу — наша слабкість. Дві революції — Помаранчева та Гідності — справили неабияке враження на наше суспільство і світ. Водночас, двічі виборовши свободу, час спрямувати всі зусилля на те, щоб навчитися упорядковано нею користуватися на благо країни. Щастя не в революціях як таких, а в тій сталості розвитку, справедливості та добробуту, які вони дозволяють створити. Тож після тридцяти років експериментів ми маємо залишити історії гордість за свої революції й зосередитися на еволюції.

Комплексу жертви теж варто позбутися. По-перше, дехто з нас був, на жаль, і катом. По-друге, ми чинили опір. До речі, я неодноразово ставав свідком руйнування у свідомості іноземців усталених міфів про «один народ» від усвідомлення простого факту: українці сміливо захищають свою землю і вбивають росіян, які прийшли на нашу землю відбирати та вбивати.

Те саме з ненавистю до влади. Нормально не любити владу у демократії. Але ставлення до влади як до ворожої — наслідок життя в окупації. Своя влада може бути поганою, але не ворожою. Для того, щоб нам самим її змінити, достатньо виборів. А для того, щоб зовнішній силі змінити владу в Україні, їй достатньо скористатися нашими емоціями та історичними комплексами. Ось чому держава й суспільство мають стояти одним фронтом проти будь-якої руйнівної зовнішньої сили.

Забезпечивши внутрішню силу, ми зможемо діяти дедалі сильніше в зовнішньому світі. Водночас ми ніколи не здобудемо повагу і силу, якщо будемо замість одного сюзерена чи протектора шукати іншого. Ніхто не захистить нас краще, ніж ми самі, зміцнюючи армію, економіку та міжнародні альянси.

Ми, безумовно, прагнемо членства в ЄС. Але пам'ятаємо, що євроінтеграція — це не стільки беззастережна ціль, скільки інструмент зміцнення України. Ані Брюссель, ані Вашингтон, ані будь-яка інша столиця не замінять нам нашої власної. Ніхто не може вірити в Україну більше, ніж віримо в неї ми.

Те саме з реформами. Вони важливі. Але реформи — не релігія реформаторів та безвір'я їхніх противників. Це простір критичного мислення. Ми побудуємо сильну країну, роблячи реформи, водночас не дозволяючи окремим нещирим партнерам нав'язувати нам комплекс «недостатності реформ» як виправдання власного небажання щиро нас підтримувати.

Ми будемо успішними, якщо будемо дивитися на себе власними очима, вірити одне одному, сміливіше мріяти, помічати свої перемоги й пишатися ними, цінувати свою державу і свою демократично обрану владу, визнавати і виправляти помилки.

Я також активно просуваю ідею, що низка країн має припинити дивитися на Україну крізь призму їхніх відносин з Росією. Україна варта окремого погляду. Така зміна оптики призведе до докорінних змін у політиці інших країн щодо України та якісно пришвидшить як наше повернення до західного світу, так і розвиток нашої держави та відновлення її територіальної цілісності.

Нинішнє покоління нині робить те, що не вдалося у XVII та XX століттях. У нас є суверенітет, якого не мали волинські князі у Любліні. Сильна армія та міжнародна підтримка, яких не мали Грушевський, Винниченко, Скоропадський і Петлюра. Демократична держава, якої не було у Коновальця, Бандери та Григоренка.

Ми вчимося вести за собою. Ми діємо від першої особи, аби бути в історії, сьогодні та майбутньому як країна, яка не лише боролася, але й перемогла.

Юлія Гнат, Ольга Балашова, Валентина Клименко

Громадська організація «Музей сучасного мистецтва» /
ГО МСМ

Країна постає через бачення і творчість митців

Країна — це культурний простір, який постає через бачення і творчість — «оптику» — митців.

Ці роздуми були спровоковані конкурсом Українського інституту в рамках міждисциплінарної програми Ukraine Everywhere, яка через онлайн-проекти розповідає про внесок України до світової культури. Автори розробили проєкт UA View як інтерактивну карту української культури, що не обмежується кордонами країни й оприявнює мистецьке бачення, слід, оптику українського погляду, які залишили українські художники на світовій мапі.

Як формується наш колективний образ і самосприйняття?

Через власну оцінку і визнання себе?

Через те, якими нас сприймає світ?

Через те, як ми сприймаємо світ?

Виглядає так, що загалом українцям складно уявляти власний образ, а отже, і його описувати. Мовою маркетологів — проблема з «упаковкою». Якщо ж заглибитися, постає питання спроможності бачити, осмислювати, обирати, вирішувати — від чогось відмовлятися, щось фіксувати. У проблеми з вибором та рішеннями є свої причини, про які дедалі більше говорять, зокрема у текстах проєкту #українськіоснови.

Але як за таких обставин рухатися далі, формувати бачення майбутнього і робити це вже зараз, а не колись, коли подолаємо всі пост-колоніальні, посттоталітарні травми?

Варто розуміти, що образ себе суспільству неможливо ані створити, ані нав'язати згори, він може лише прорости у полі культури, через сукупність явлених та обговорених суспільством художніх творів — осмислених виставок та вистав, відвіданих концертів, прочитаних книжок тощо.

Обговорене засвоюється та присвоюється суспільством, з улюбленими творами та їх авторами суспільство починає свідомо та несвідомо ототожнюватись, впізнавати себе у них та через них. Коли складно визначитись із напрямом руху, можна, спираючись на осмислене та обговорене, робити припущення — гіпотези, рухатись і перевіряти їх, далі осмислювати результати і робити нові гіпотези.

Ідентичність — це не стільки про вибір, скільки про постійну практику спільного формулювання, обговорення та перевірки гіпотез. Колективна ідентичність перебуває у процесі постійного становлення і творення. Цей процес відбувається неперервно, навіть у цю хвилину. Його неможливо зупинити або ним управляти, як неможливо тримати в рамках уяву творців. Але його точно можна зробити помітним.

Для цього потрібні середовища, мистецькі території — особлива «акустична» інфраструктура, яка дозволить суспільству краще чути голос митців.

Створювати візуальне мистецтво і показувати його, створювати музику, кіно, театральні вистави і виконувати їх, писати історії і видавати книжки, втілювати інші творчі практики і формувати культурні продукти, переживати і вільно обговорювати це все — цього достатньо для формування спільності. Мистецтво створює корисну провокацію, подразнюючи. Ми починаємо дізнаватись щось про себе та усвідомлювати себе. Цього достатньо для того, щоби суспільство могло уявляти себе як ціле, щоби політична нація мала шанс формуватися через осмислення побаченого на спільній «території».

Образ держави створюють митці незалежно від того, чи залучені вони осмислено та безпосередньо у державотворчість. Якщо їхні пошуки в мистецтві чесні й талановиті, то їхня діяльність все одно стає основою для формування політичної нації та образу держави, яка визнає їх своїми, вивчає та досліджує їх доробок, включає у свою ієрархію цінностей.

Сучасну Україну продовжують творити для нас і митці минулого. Наша увага до них, осмислення та переосмислення їхнього доробку

із сучасних позицій надихає, насичує, запліднює нашу колективну уяву. Це дає нам підстави для того, щоб говорити про тяглість у процесі формування нас як сучасної політичної нації. Тому такою важливою є гуманітарна наука, музейна та архівна справа.

Нині на державному рівні все частіше говорять про важливість «присвоєння» творчості митців минулого, які зробили внесок у світову культуру. Це такі постаті, як Олександр Архипенко, Олександр Богомазов, Давид Бурлюк, Олександра Екстер і багато інших визнаних у світі імен. Але так само на наше присвоєння, а отже, дослідження, осмислення та просто глядацьке захоплення чекають і наші сучасники.

Важливо розуміти, що саме митці створюють образ країни, із яким ми як суспільство здатні ототожнитися. Бо ми стаємо собою, коли здатні впізнати себе у дзеркалі мистецтва, коли бачимо власний образ, дієво його цінуємо. Саме так митці нашого минулого разом із сучасними стають творцями нашого майбутнього.

Антон Дробович

Голова Українського інституту національної пам'яті

Три сходинки до самих себе

Якщо не вдаватися у деталі, то ідентичність являє собою два процеси — 1) усвідомлення себе тотожним (тим самим, самим собою) у різний час, на різних етапах, а також 2) розрізнення себе та інших, представників своєї групи та іншої. Тут важливо розуміти, хто ти є, що для тебе важливе, що робить тебе самим собою, а також хто такі «вони» або «інші», чим вони відрізняються від тебе (нас) і чому. Це основа будь-якого самоврядного суб'єкта — людини, громади або політичної нації. Саме тому про ідентичність так багато говорять у нашому суспільстві, яке довгий час не мало своєї повноцінної політичної суб'єктності, а щойно отримавши її у 1991 році, зіштовхнулося з намірами внутрішніх та зовнішніх сил цю суб'єктність знецінити, розчинити або піддати сумніву. Цьому сприяв і фактор homo soveticus, і світоглядна розгубленість українців у 1990–2000 роках, і близькість Росії з її імперськими амбіціями, замаскованими під гасло «один народ».

Якщо зробити широке узагальнення з досвіду річного осмислення та проговорення питання ідентичності¹ з представниками українського політичного класу, бізнесу, журналістами, науковцями та митцями, то перед нашим суспільством стоять щонайменше три завдання усвідомлення, розв'язання яких із високою імовірністю допоможе нам зрозуміти хто ми є.

Перша. Виробити продумане та інклюзивне ставлення до історії попередніх століть, включно зі спадщиною політичних систем та дієвців, які не асоціювали себе з Україною, але стали частиною її фундаменту. Нам як спільноті дуже строкатій, різноманітній, яка довго мандрує у часі, (щонайменше 1000 років) необхідно відповісти собі на запитання, ким ми були протягом століть, яку роль виконували

¹ Цей текст постав у результаті осмислення та підбиття підсумків проєкту «Переосмислення української ідентичності», який організували Аспен Інститут Київ та Міністерство культури та інформаційної політики України за підтримки Європейського Союзу.

в усіх тих імперіях, царствах та королівствах, яку відповідальність несли за долю минулої епохи. Не менш важливо розібратися і з видатними постатями тих часів. Беремо їх із собою у майбутнє? Приймаємо, апропріюємо в символічне тіло нашої спільноти? Визнаємо як тих, хто є невіддільною частиною нас? І йдеться тут не лише про Анну Ярославну, Миколу Гоголя, Казимира Малевича чи Цецилію Клафтен, але про цілі династії князів, ханів, шляхтичів, бургомістрів, ксьондзів, попів, рабинів, мулл, художників, поетів, мандрівників, дослідників, ремісників та вчителів, більшість із яких не говорили українською і навіть не мріяли про незалежну Україну, але якимось неймовірним чином долучилися до її постання, виразності та самобутності. Десь у цій же площині лежить осмислення та прийняття поряд із героїзмом та звитягою ще й трагедій та злочинів минулого. При цьому йдеться не про ідеалізування, а про чесне називання речей своїми іменами — де ми та наші пращури були шляхетні й сильні, а де жалюгідні й безчесні.

Друга. Опанування власної держави та усвідомлення дієвої суб'єктності та сили нас як політичної спільноти, яка сама планує, діє і пожинає плоди своїх дій чи бездіяльності. Ми дуже довго не мали держави, свого власного війська, а ключові рішення щодо нас самих приймалися десь у союзному центрі чи в імперських столицях. Це виробило звичай жити паралельно з державою, навички позаполітичного існування. З цим пора закінчувати. Аполітичність дорівнює байдужості до власної долі, бо як корабель не може без участі стернового та екіпажу перепливати море, так і незалежна країна без свідомої участі в її житті громадян нормально жити не може. Більшою або меншою мірою, але всі мають розуміти, що участь у справах державних — це є участь у своєму майбутньому. Нині це особливо гостре питання, бо Україна веде війну за незалежність на фронті і в тилу. І це війна не за клаптики територій, а двобій життя і смерті — програш буде означати зникнення. Росія напала на нас у 2014 році без оголошення війни і, поряд із військовою агресією, постійно намагається зруйнувати громадянсько-політичну структуру нашої країни, розвалити її зсередини, знецінити політичний устрій, громадянське суспільство, посіяти ворожість та відчуженість всередині держави,

породити недовіру до війська. Десь так само діють автоімунні захворювання, які призводять до того, що клітини атакують власний же організм, не розуміючи, що його крах призведе до їх загибелі.

Третя. Велика мрія, амбітні плани або навіть красива місія. Цей пункт більше про майбутнє. Усвідомивши себе, ми можемо поставити перед собою задачі, які будуть надихати і давати нам сил жити далі. Це можуть бути амбітні проекти з освоєння космічного простору, побудови нової системи світової безпеки або, переосмислюючи трагедії минулого, ми можемо поставити перед собою задачу подолання голоду у світі. Бо без завдань, які є більшими за нас самих, шляхетнішими за прагматику черева та вищими за зручності буденності, важче досягти успіху і стати кращими. Так само як заклик «мрій про велике» діє на людину і може зробити її цікавою чи навіть видатною, так само і країни можуть міцніти та квітнути, втілюючи глобальніші суперзавдання.

Володимир Дубровський

Економіст, CASE Україна

Українська ідентичність, корисні й шкідливі стереотипи

Для того, щоб рухатися вперед, не втрачаючи себе, варто розібратися, хто ми такі і які з притаманних українцям рис визначають власне нашу ідентичність, а які є хибними стереотипами, яких варто позбутися.

Найглибший рівень тут — це гени. Вони мають вплив: певні раси, етноси та генетичні лінії є більш чи менш вразливими до певних захворювань, схильними до тих чи інших видів діяльності, гени обумовлюють певні риси зовнішності тощо. Але сучасне суспільство лише невеликою мірою тримається на спільності таких рис, натомість визнає й вітає генетичне різноманіття, між іншим біологічно виправдане. Українці як нація на перетині цивілізацій увібрали багато різних генів: слов'янських, тюркських, єврейських, ромських, угро-фінських... Цей процес триватиме і надалі.

Наступний пласт — це глибинна культура, яку дитина отримує від батьків у несвідомому віці. Це те, завдяки чому емігрантів упізнають навіть у третьому поколінні за жестами та манерами. Характер формується у дитини до трьох років — відповідно, й національний характер теж закладається на такій глибині. Це той рівень, на якому зміни відбуваються століттями, і не варто намагатися якось вплинути на них, бо дійсно є ризик втратити себе.

Цінності теж формуються на все життя, але вже у свідомому віці, тож тут виховання та освіта можуть і мають істотно впливати на них — бодай у наступному поколінні результат проявиться. Нині ми спостерігаємо ціннісну революцію, що сталася за роки незалежності. І наше завдання, щоб наступне покоління увібрало в себе європейські цінності, залишаючись українцями за культурою та національним характером.

Нарешті на цьому фундаменті кожна людина має переконання, іноді хибні, наприклад, щодо пласкої Землі. Але, на щастя,

переконання можуть змінюватися протягом життя і дуже радикально: є колишні комсомольці, які стали переконаними релігійними фанатиками чи не менш фанатичними етнонаціоналістами, чи колишні політики, які ударилися в анархо-капіталізм. Саме на цей рівень можна і треба впливати просвітою просто зараз.

Чим же визначається національний характер? Найвірогідніше — історико-географічними чинниками. Горці та жителі пустель у всьому світі вирізняються незалежністю та войовничістю — бо у цих місцевостях можна покладатися тільки на самих себе, водночас місцеві жителі можуть відносно легко протистояти будь-яким завойовникам. Так само схожі між собою усі кочові народи. Місцевості, де історично головною культурою був рис, виховали дисциплінованих колективістів, бо цей знак за умов копіткої колективної роботи з дотриманням технології дає напроцуд хороші та стабільні врожаї — звідси секрет східноазійських «див».

Натомість українці як нація сформувалися у зоні лісостепу на кордоні з Великим степом, на родючій землі, але у постійній боротьбі з набігами кочівників та нестабільними погодними умовами. Це формувало зовсім інший тип людини, здебільшого протилежний східноазійському. Саме тому будь-які спроби натягнути на Україну моделі управління та розвитку, що добре себе показали у тих місцевостях, є марними й приреченими зробити лише гірше. Хіба що загальні макроекономічні закони є універсальними для усіх.

Зокрема, хибним та дуже згубним за наших умов є ілюзорне сподівання на добромисну «просвічену диктатуру» на кшталт Лі Куан Ю — хоча б тому, що таких успішних авторитарних керманців можна перерахувати на пальцях, натомість сотні інших доводили свої країни до зубожіння чи катастрофи: чому раптом Україна має виграти у цій лотереї? Не кажучи вже про те, що усі без винятку позитивні приклади спостерігалися винятково серед високо дисциплінованих націй з ефективною бюрократією — і це геть не випадково.

Проте це не означає, що українцям нема чого змінювати у собі: якби це було так, то, напевне, наша країна не бідкалася б своєю неуспішністю у порівнянні із сусідами.

По-перше, треба перестати бідкатися та шукати винних ззовні. Відомо, що людина, яка у всіх своїх бідах звинувачує інших, а сама подає себе як жертву, ніколи не буває успішною. Так само й нації.

По-друге, треба дещо пересилити свій історичний досвід і перейти від оборонних стратегій до наступальних. Сидячи в бункері, можна перечекати обстріл, зберегти себе, але неможливо перемогти у війні. Не обмежувати використання інших мов, а робити українську престижною, створюючи якісний культурний продукт. Не захищати національного виробника від конкуренції, а виробляти найкраще — купувати найкраще. Не чіплятися за галузі та підприємства, що дісталися у спадок від СРСР, а створювати умови для постіндустріального розвитку на базі позитивної частини цього спадку — людського капіталу. І таке інше.

Ну і, звичайно ж, шукати та змінювати те, що заважає нам бути успішними і дозволяє різного роду лобістам, популістам, пропагандистам та іншим маніпулювати свідомістю мас через ЗМІ та соціальні мережі. Насамперед позбавлятися мислення у термінах «нульової суми» — вчитися розуміти, відчувати та створювати ситуації «виграш-виграш». Позбавлятися хибних стереотипів у політиці (на кшталт згаданого вище про «добромисну диктатуру»), економіці (на кшталт «уряд піднімає мінімальну зарплату — усі стануть багатшими»), суспільному та особистому житті. І не просто навчатися самим, але й нести правду іншим: кожен, хто має справжні наукові знання та критичне мислення, повинен взяти на себе громадянський обов'язок «проповідувати» їх своєму оточенню, передавати з кожним контактом. Для цього не треба надзусиль, це приємна та вдячна діяльність — більше про це та інше у моїй книзі «Від гідності до успіху: як побудувати економічне диво на українському ґрунті». Просвіта заради свободи та процвітання!

Йосиф Зісельс

Дисидент, колишній політв'язень, учасник Ініціативної групи
«Першого грудня»

Про цивілізаційну ідентичність українського соціуму

Україна, з огляду на геополітичний стан, територіальний устрій та історичний шлях, віддавна існувала між впливами двох потужних центрів (типів) колективної цивілізаційної ідентичності, умовно «європейським» та — «євразійським». В результаті колективна цивілізаційна ідентичність українського народу виявилася їхньою сумішшю.

Конфлікт «Майдану з Антимайданом» мав різні проєкції — етнічну, конфесійну, мовну, територіальну, історичну, геополітичну, ціннісну, проте не вичерпувався жодною з них. Отже, він є прикладом конфлікту цивілізаційного — між європейською та євразійською цивілізаціями. Майдан показав, якою може бути Україна за умови еволюційного продовження трансформації колективної ідентичності.

Україна переживає процес модернізації на перетині цивілізаційних ідентичностей. Спробуємо порівняти ці моделі цивілізаційної ідентичності — двох систем цінностей.

Європейські цінності	Євразійські цінності
Простір свободи без внутрішніх кордонів	Держава максимально жорстко централізована та ізольована від сусідів
Безпека без внутрішніх кордонів	Пошук внутрішніх та зовнішніх ворогів є безумовним атрибутом держави
Правосуддя без внутрішніх кордонів	Воля правителя вище будь-яких законів
Верховенство права, правовий простір	Корумпованість та залежність суду від верховної влади
Захист прав людини, зокрема прав дитини	Замість системи особистих прав — ієрархія особистих привілеїв
Найвищою цінністю є людина та її права	Найвищою цінністю є сама держава

Європейські цінності	Євразійські цінності
Мир, безпека, сталий розвиток Землі	Держава завжди суттєво воєнізована
Суворе дотримання та розвиток міжнародного права, зокрема принципів Хартії ООН	Держава немислима без відчуття якоїсь вищої мети
Всі силові структури знаходяться під жорстким контролем демократичного парламенту	Гіпертрофовану вагу має таємна поліція, яка знаходиться під повним контролем авторитарної влади
Високо конкурентоспроможна соціальна ринкова економіка	Централізована олігархічна економіка
Соціальна справедливість та соціальний захист, подолання бідності. Повна зайнятість і соціальний прогрес	Величезний розрив між бідними та багатими
Діяльність носіїв верховної влади обмежена законом	Постать носія верховної влади сакральна. Перевибори практично неможливі
Створення оптимальних умов для максимальної самореалізації будь-якої людини, починаючи з дитинства	Державний розвиток здібностей тільки тих дітей та людей, які корисні для підсилення авторитарної держави.

Основною причиною нашого типу цивілізаційного конфлікту є намагання імперії силовим шляхом вплинути на цивілізаційну ідентичність колишньої колонії, народ якої еволюційно продовжує змінювати свою ідентичність. Прагнення народу до збереження та захисту набутою еволюційним шляхом цивілізаційної ідентичності проявляє накопичення, концентрацію та вибух величезної енергії, що часто приводить до пасіонарних революцій, а відтак до остаточного розриву з імперією.

Важливе питання: чи можуть мирно співіснувати дві різні цивілізаційні ідентичності? Ми знаємо, що мільйони українців живуть у західному світі, де з частково східною ідентичністю вписалися в західну, еволюційно змінившись. Але змінити ідентичність цілого народу таким шляхом не так просто, навіть «зануренням» в європейську ідентичність, він чинить опір значно потужніше.

Нічого детермінованого у цивілізаційному конфлікті немає, але колективну ідентичність не можна не враховувати. Отже, умовами

мирного співіснування різних цивілізаційних ідентичностей (в нашому разі європейської та євразійської) є невтручання у внутрішні механізми одне одного. Необхідно не вдаватися до силових методів впливу на носіїв іншої ідентичності, а намагатися зрозуміти, прийняти та виховувати толерантне ставлення до інших, одночасно покращуючи умови еволюційної зміни ідентичності і цієї групи, зокрема, населення Сходу України.

Сорокарічне дослідження цінностей Рональда Інгельгарта майже в ста країнах і особливо їх графічне відображення добре ілюструють еволюційні трансформації ідентичностей і демонструють умовну (непряму) лінію, яка розділяє світ на демократичну та авторитарну частини.

Для того, щоб спрогнозувати бачення майбутньої України з урахуванням процесів зміни колективної ідентичності, слід пошукати в Європі, бажано у Східній, приклади, які по групі цивілізаційних маркерів вказують нам шлях України. На моє переконання — це велика за розміром та населенням «Болгарія», «цивілізаційна матриця» якої характеризується важливими маркерами: слов'янська, православна, постколоніальна та посткомуністична країна, яка навіть перебуваючи у складі об'єднаної Європи не може позбутись складних проблем, похідних від минулого формату цивілізаційної ідентичності.

Завдання влади та громадянського суспільства — вірно розуміти вектор трансформації цивілізаційної ідентичності народу та побудувати сприятливі для цього обставини та механізми, що може дещо прискорити швидкість еволюційного процесу модернізації та скоротити її термін.

Ігор Ліскі

Засновник та голова наглядової ради групи компаній «Ефективні інвестиції», співзасновник Українського інституту майбутнього

Економічний успіх як основа нової української ідентичності

Що має стати основою української національної ідентичності? Відповідь на це питання, можливо, і є основою для створення нової успішної держави. По суті, ми маємо перезаснувати країну, створити успішний економічний проєкт — Україна.

Історія. Пошук свого нового шляху, нового міфу успішної України — питання не тільки про майбутнє, а й про минуле. Без минулого немає майбутнього. Певно, українська історія завжди була важкою, трагічною та неоднозначною — війни, революція, Голодомор, кривавий сталінський режим. Новітня історія теж не пожалкувала Україну, регулярно випробувала революціями та зрадами, окупацією та анексією, розділом та війною. Для того щоб крокувати далі в нове майбутнє, нам потрібно навчитись у трагедіях минулого шукати підтвердження стійкості, навчитись приймати одночасно Бандеру та перемогу над нацизмом, домовлятись, незважаючи на мову, якою спілкуємося. Створення ідентичності пов'язане з міфом, якою має бути успішна Україна, де буде зростати нове покоління молоді. Питання не лише про те, хто ми, а й про майбутнє, в яке ми йдемо.

Контекст часу. Різні економіки світу демонстрували прориви у розвитку саме у післявоєнні часи. Кожна з країн йшла своїм шляхом, але саме у відродженні промисловості полягала більшість історій успіху. Швидкі економічні зростання супроводжувались безумовною довірою населення до державного апарату, відповідними кроками у сфері законодавчого та податкового регулювання, стимулювання державних закупівель та підтримки — не на словах, а на ділі — промислового розвитку і підприємницьких ініціатив. Державний вектор України озвучений, підприємницька ініціатива росте, справа ще у підходах, що панують у свідомості українців.

Працьовитість. Саме працювотими називають себе українці здавна. Але водночас ми маємо схильність перекладати відповідальність за своє життя на інших. Ментальний розрив, що ще довго не буде давати можливості яскравого розвитку. Нам ще треба виконати вправу з пошуку та напрацювання нових паттернів думок та поведінки, що стане запорукою змін багатьох процесів у країні. Чому оспівана працювотість українців наразі не підтверджується загальною думкою іноземців? Мабуть, тому що розвинені економіки вже перестали спиратися виключно на процес роботи. Орієнтир — Коefіцієнт Корисної Дії, тобто робочі процеси, технології та ефективність праці, а не її обсяг. Ефективність перевершує працювотість, а планування та розрахунок — наснагу та самовідданість. Світ змінюється. Основи, на яких базувалося українське суспільство, нині виглядають як елементи, що заважають досягти успіху. Економічне зростання на 80-90% залежить від темпів приросту продуктивності праці і лише на 10-20% — від кількості зайнятих. Найближчі десять років продуктивність праці в Україні може зрости вдвічі, і це стане можливим, якщо будуть створені сучасні робочі місця та їх займуть люди із сучасним рівнем кваліфікації.

Довіра до держави. Зрозуміло, що нам потрібен інший спосіб організованості та управління на державному рівні. Необхідно на-решті закінчити пошуки ефективного керівного складу в лавах «старих професіоналів» або спиратись лише на наснагу молодого «покоління змін». Нове управління — це баланс законів, ефективності та мотивації. Тільки так ми можемо отримати довіру до керівництва державою та, як результат, основу до кардинальних змін економіки.

Додана вартість. Ми знаємо успішний проєкт — аграрний сектор. Україна завдяки родючим землям завжди вирощувала чудові врожаї, але переробкою сировини займалась рідко. За історичною інформацією, понад 70% всього цукру російської імперії наприкінці XIX сторіччя вироблялось саме в Україні. Саме українські селяни Терещенко, Симиренко, Яхненко невдовзі стали власниками мільйонних капіталів. Фінансовий успіх і заможність — результат зміни підходів до того, що саме має бути результатом діяльності, — сировина чи готова продукція. Переробка, а завдяки ній додана вартість

продукту зробила українців заможними. Вірю, що й нині, щоб досягти реального відчутного ривка, нам потрібна індустріалізація країни.

Технологічність та ефективність. Просунутий ІТ-сектор може бути запорукою подальшого розвитку високотехнологічних підприємств, а орієнтир на ефективність створить всі передумови для збільшення доданої вартості продукції. Новітній індустріальний розвиток країни — це високотехнологічні підприємства, що випускають продукцію за найвищими світовими стандартами, це робочі місця для професіоналів, це розвиток територій, де заводи працюють, і, в результаті, розвиток всієї країни.

Економічний успіх. Нам необхідно створити образ власної ідентичності — успішний українець. Саме тоді буде престижно заявляти «Я — українець!». А запорукою цьому стане економічний успіх держави, підприємців, кожного громадянина. Економічні перемоги нерозривно пов'язані з перемогами промисловості. Новий індустріальний розвиток — це історія про проєкт, що має стати успішним. Економічний успіх — лише частина, але доволі важлива, майбутньої нової української ідентичності.

Євген Бистрицький

Філософ

Ідентичність — це час, якого в нас обмаль

Ми живемо за доби ідентичності. Всі наші революції є подіями ідентичності. Народний рух за перебудову, яким рухало питання «критичного стану національного буття», відірвав радянську республіку від російської ідентичності та вторував шлях її незалежності. Помаранчева революція відстояла «нашу Україну», персоніфіковану етнічною постаттю лідера. Революція гідності зробила екзистенційний вибір «Геть від Москви! Дайош Європу!» на користь європейської ідентичності. Політика ідентичності творить українську історію.

І ось рік тому голоси переважної більшості громадян в останній «електоральній революції» в країні, яку спрощено ділили на «націоналістичний Захід» та «проросійський Схід», ясно заявили про загальнонаціональну політичну спільність. Втомлені мобілізаційним пафосом «армії, мови, віри», що звав до реформ, але не втримав етичної висоти, громадяни великою більшістю обрали — ні, не Президента, а певну ідентичність.

На виборах громадяни фактично відділили політичну або громадянську ідентичність від ідентичності культурної. Найясніше це зробив обраний Президент: «Давайте тримати політику подалі від цього питання» — питання «яка різниця» щодо історичної пам'яті, підтриманої пам'ятниками та топонімами. Всі культурні уподобання громадян з правової точки зору рівні.

Ми маємо рахуватися з реальною, юридично-формальною, користю цього. Відсепарована від культурних проблем ідеологія збігається з цінностями західноєвропейських демократій. Головна з них — верховенство права, яке конституційно спирається на визнання пріоритету універсальних прав і свобод кожного.

Втім, універсальні права і свободи не звести лише до громадсько-політичної рівності. Для України дві фундаментальні свободи прямо пов'язані з повстанням культурних ідентичностей. Це свобода

сумління і свобода висловлювання власної думки. Саме в осерді кожного з нас, у свободі сумління і слова, громадсько-політична ідентичність наповнюється особливим культурним сенсом і невіддільна від нього.

Так українські в'язні сумління в боротьбі за універсальні права людини пройшли свою Голгофу до вимоги створення незалежної української демократії. Так право на свободу слова для всіх створює державно-політичний пріоритет української мови і культури. Так само універсальна свобода сумління та думки громадян з російською пострадянською ідентичністю вимагає національного визнання.

Зіткнення і постійне змагання двох основних культурних ідентичностей всередині єдиного політичного простору та геополітична схватка з «руським» культурним світом назовні є, безперечно, головною екзистенціальною проблемою існування незалежної України.

У цьому вирішальному пункті влада послідовно дотримується лібертаріанської політики рівноправ'я культурних ідентичностей. Завдяки цьому відвойовані за попередні роки, зокрема, Майданами, цінності і «квоти» української культури підважуються в зрівнянні з «проросійською» ідеологією.

Але хіба це погана політика? Швидкі думкою експерти легко видають відсепаровану громадсько-політичну ідентичність за бажаний образ загальнонаціональної єдності культурного різноманіття. Адже творче змагання різних культур є запорукою спільного прогресу, чи не так?

Не так. І не лише тому, що в умовах агресії з боку Росії пересторога Івана Дзюби про інтернаціоналізм як небезпеку русифікації залишається актуальною. Навіть незалежно від експансії «руського міра» саме культурна ідентичність є головною підвалиною солідарності та рушійною силою спільноти.

Ідентичність — це спільне відчуття колективної цілісності власного життєвого світу. Нації з вже історично усталеною, стійкою, культурною ідентичністю можуть дозволити собі внутрішньополітичну боротьбу за владу, не втрачаючи базової солідарності. Вони вже мають спільну екзистенціальну основу в єдності їх культурних

світів. Ми — лише знаходимося на шляху привласнення спільної історії і власного культурного світу.

Кожна культурна ідентичність є реальним часом, динаміку якого створюємо ми самі. Це зрозумів речник нації, який закликав до її єдності на «розпутьях велелюдних» та увічнив в єдиному вимірі минулого, теперішнього і майбутнього: «І мертвим, і живим, і ненародженим». Не годинники, а ритм поступу спільноти від минулого до майбутнього задає тайм-менеджмент і смислову перспективу колективного і персонального життя. Хіба не туга за власним культурним самовизначенням надавала рішучості всім нашим революціям та творила і творить історію України? Культурна ідентичність не лише творить історичний час. Ідентичність дарить причетному «вічність» власного історичного горизонту існування. Саме про це безсмертним «Героям слава!».

Натомість політична ідентичність, яка задає умови громадянській єдності — це лише сучасний двигун, а не паливо для його історичного руху. Вона встановлює формальні умови історичної динаміки. Втім, ми бачимо, що за демократичних умов перемагають цінності тієї культурної ідентичності, чий внутрішній час рухається швидше.

Коли йдеться про національну ідентичність, як правило, не розділяють її політичний і культурний виміри. Україні особливо «поталанило» бути на передньому фронті вирішення проблеми поєднання універсальних свобод людини з культурною особливістю в єдину ідентичність. Втім, ця дилема не має теоретичного рішення. Лише практичне — через відкрите змагання політичних сил. Інтернаціональний двигун політичного виміру ідентичності вже закладений нами. Лише від здатності національних демократів об'єднатись в солідарну рушійну силу залежить, чи вистачить в українській культурі палива для мирного драйву в сучасність.

Анастасія Рінгіс

Журналістка, експертка з комунікацій

Емоційна ідея України.

Розвиток між Болем і Любов'ю

Одного разу мене запросили на «Суспільне» провести прямий ефір до Дня пам'яті жертв політичних репресій. Пам'ятаю, як запропонована тема мене збентежила, я навіть кілька разів запитувала в команди проекту, чи впевнені вони, що я впораюся.

Налякало мене те, що я з історією на «ви»: часто плутаю дати, хронологію подій, імена. А деякі історичні особи, що жили в різні історичні епохи, в моїй уяві можуть існувати поряд.

Щодо теми репресій в Україні я обізнана на рівні загальновідомих фактів, які розповідають на уроках історії в школі. До того ж за емоційним типом я, мабуть, людина, спрямована в майбутнє, менше зосереджена на минулому.

Тим ціннішим був досвід, запропонований командою «UA:Перший».

Перед початком програми ми з командою склали список героїв і уважно пропрацювали сценарій. Чотиригодинний ефір завершувався переглядом художнього фільму «Будинок „Слово”» про репресованих українських митців.

Мені було добре зрозуміло: що, коли й кому слід говорити, які запитання ставити. Перед очима таймлайн, а в навушнику голос продюсера.

І ось настав день прямого ефіру. Я в кадрі. Перше, що промовляю: «Добрий вечір, це прямий ефір, присвячений Дню пам'яті жертв політичних репресій. Мене звуть Анастасія Рінгіс. Сьогодні я тут не тільки в ролі запрошеної ведучою, а й як онука репресованого прадіда».

Після цих слів я раптом усвідомлюю, що історію про репресованого 1939 року прадіда по батьковій лінії чула лише раз, коли мені було 10 років.

Добре пам'ятаю своє дитяче запитання: «„Репресований” — це як? Його забрали і не повернули?». Вже студенткою я зацікавилася

історією своєї родини і в електронній базі жертв радянських репресій знайшла один рядок про свого прадіда Пилипа Степановича. Репресований на 10 років без права листування за антирадянську пропаганду. В нього було п'ятеро дітей, старшому синові — 14. А моєму дідові Павлу — 11 років.

Гадаю, тоді, 1939-го, він теж, як і я 1994-го, запитував, дивлячись в очі дорослим: «Забрали й не повернуть?».

Ця особиста історія нараз виринала в пам'яті. У прямому ефірі. Коли промовила: «Я онука репресованого діда», в ту саму мить відчувала шалений приплив енергії — суміш Болю й Любові. І нарешті — нескінченну гармонію. Мій прадід зі мною. І його історія додає мені сили.

Моє коріння по матері — з Центральної України. Тут нікого не репресували, але прадіда і прабабусю розкуркулили, тож вони до кінця своїх днів зберегли стійку ненависть до колгоспів, колективізації та партпрацівників.

Американський історик Тімоті Снайдер написав про події, які розгортались на території сучасної України, книжку «Криваві землі: Європа між Гітлером і Сталіні». Він вважає Україну XX століття найнебезпечнішим місцем на Землі.

Отже, в історії кожної української родини є потрясіння, схожі на мої.

Ці нерозказані дітям історії, непереданий біль, невизнані подвиги та стійкість впливають на нас і нині.

Хто ми? Як і раніше — жертви репресій? Чи ті, хто визнає свої сімейні травми і саме тому **має право ставити опір і захищати свої кордони?**

Сьогодні в Україні створюється інфраструктура пам'яті, щоб люди могли дізнатися про своїх репресованих родичів.

Активно працює в цьому напрямі Архів національної пам'яті, працівники якого допомогли сотням людей знайти правдиву інформацію про своїх близьких.

Одна моя подруга пройшла цей шлях, відшукавши історію двох своїх дідів. Вона розповідає, як нестерпно боляче було читати про те, що молодих чоловіків звинувачували в надуманих злочинах.

Але цей **Біль із часом переростає в Любов** до свого роду, до своєї родини, до своєї країни.

Відтак ми починаємо краще розуміти, хто ми такі. І чому саме такі.

У дитинстві тато навчив мене захищатися. Він казав: «Стисни кулачки міцніше і не бійся дати відсіч».

Дві тисячі шістнадцятого року на кордоні з Кримом працівник ФСБ видав довідку про те, що мені, кримчанці, в'їзд на територію півострова заборонено, оскільки я можу бути особою, яка становить «загрозу обороноздатності Російської Федерації».

Щоразу, коли згадую про цю заборону, думаю, що гідна свого репресованого прадіда.

Тепер я — частина історії своєї родини, яка тримає кулачки стиснутими і знає, що, можливо, боротися за себе доведеться ще довгі роки, до кінця життя.

Севгіль Мусаєва

Українська журналістка з Криму, головна редакторка УП

Спільний біль та бажання вижити

Моя доповідь на українській конференції у Стенфордському університеті була присвячена ідентичності кримських татар як частині української ідентичності. Після виступу до мене підійшла народна депутатка й зізналася, що їй соромно, бо вона не знала 90% з почутого.

Це не дивно, оскільки радянська історіографія робила все можливе, аби стерти кримськотатарський наратив у Криму.

Звучить сумно, але російське вторгнення на півострів у 2014 році допомогло українцям більше дізнатися про історію кримських татар, традиції та культуру, й навіть зруйнувати міфи радянської історіографії та пропаганди.

Будьмо чесними. До 2014 року багатьма українцями кримські татари сприймалися як представники іноземної релігії, культури, а іноді навіть як екстремісти. Не секрет, що багато років СБУ вважала кримських татар ключовим фактором нестабільності й сепаратизму в Криму, а водночас заплющувала очі на проросійські рухи. Я особисто пережила усі ці міфи і в дитинстві, і вже в дорослому віці.

До 2014 року люди мало знали про депортацію кримських татар у 1944 році за наказом Сталіна, коли протягом 2 днів з Криму було виселено всіх представників нації. Мало хто знав, наскільки складними були перші роки після повернення.

Нині як кримська татарка я можу сказати, що наша ідентичність стала частиною української ідентичності, частиною спільної історії та порядку денного.

Чому? А що тоді складає ядро кримськотатарської ідентичності? Відповідь дасть історія.

Я б виділила чотири основних періоди становлення кримськотатарської ідентичності.

Перший — період Кримського ханства, коли кримські татари мали свою державність і вели активну загарбницьку політику. У цей

період остаточно сформувався кримськотатарський етнос із власною мовою, культурою й релігією.

Другий період, після підписання Кючук-Кайнарджійської мирної угоди, можна вважати першою анексією Криму Російською імперією, з руйнуванням економіки Кримського ханства, а також масовою еміграцією кримських татар. Більшість населення покинула Крим, а решта намагалася адаптуватися до нових умов.

Третій період — життя кримських татар після депортації 1944 року, виселення з Криму більше ніж 200 тисяч людей. За перші п'ять років близько 40% депортованих загинули в нестерпних умовах. Але кримські татари доклали чимало зусиль для збереження мови, культури, релігійних звичаїв, а також ненасильницького опору за право повернутися на історичну батьківщину.

Четвертий період охоплює події від початку 1990-х років до наших днів — повернення кримських татар на півострів, інтеграція у суспільно-політичне життя України, створення представницьких інституцій, відродження мови та культури.

Ці історичні періоди сприяли формуванню ідентичності кримських татар на основі релігії (переважно світські форми сунітського ісламу), кримськотатарської мови та культури й культу землі.

Під останнім я маю на увазі і батьківщину, шлях до якої був довгим та тернистим, і землю фізичну — у перші роки після повернення сільське господарство допомогло вижити.

Усі ці фактори виглядають трохи архаїчно, але є правдивими, як і ненасильницька боротьба за свої права, яку кримські татари вели усі роки заслання.

Я прагнула показати, наскільки багато спільного між українцями та кримськими татарами. Обидва народи зіткнулися зі спробами Російської імперії та Радянського Союзу знищити частину нації, мови та культури. І кримські татари, й українці намагалися зберегти культуру та мову століттями. Обидві нації у ХХІ столітті зіткнулися з новою хвилею російської агресії та знову ведуть боротьбу за право вижити та реалізуватися.

І наша головна, об'єднуюча ідея — жити на своїй Батьківщині. Крим — це і є ядро нашої ідентичності та її майбутнього.

На жаль, українська влада приділяла мало уваги питанням Криму та кримських татар. Лише після Майдану Україна почала орієнтуватися на багатомовні та поліетнічні реалії, які колись вважалися джерелом слабкості.

Але й кримськотатарська ідентичність після 2014 року також змінилася. Кримські татари стали основною проукраїнською силою в окупованому Криму. Підтвердженням цього є переслідування кримських татар Росією. Обшуки у місцях компактного проживання кримців стали за майже 8 років окупації буденністю.

Люди, які живуть на окупованому півострові, починають спілкування з питання, коли Крим повернеться до України. Ми повинні розуміти свою відповідальність і боротися за них, що зараз є заручниками Путіна.

Росія на півострові використовує стратегію мілітаризації та швидкої заміни корінного населення: частина кримських татар покинула Крим в умовах політичних репресій, натомість він заселяється відставними військовими та мешканцями кавказьких республік. І через 10 років, можливо, ми остаточно втратимо проукраїнські сили в Криму. Єдиний спосіб уникнути цього — міжнародно-правовий захист людей.

Тому **статус культурно-національної автономії** дозволить Україні захистити права кримських татар на міжнародному рівні і водночас сильно зашкодить стратегії Росії щодо Криму.

Також важливою метою є інтеграція кримських татар, які залишили півострів, в українське суспільне та культурне життя.

Найбільш значний вплив кримськотатарського питання з 2014 року полягає ще й у тому, що воно допомогло змінити національну ідентичність та націоналізм самої України.

Два нових громадянських персонажа, українець і кримський татарин, доповнюють, збагачують одне одного і культурно, і політично. Але довгостроковий тріумф залежить від зусиль обох народів.

Я хочу, щоб усі ви зрозуміли: ми маємо одну мету, спільний біль та бажання вижити. І нині без кримськотатарської ідентичності українська ідентичність не буде повною.

Україна має це прийняти.

Ірина Соловей

*Стратегиня з розвитку спільнот, президентка Garage Gang,
співзасновниця платформи «Велика Ідея»*

Українська життєстійкість: як було, є і буде — коли захочемо

Дітей у родинях дідичів, війтів і священників, що були авторитетами для українців впродовж минулого століття, вчили одного: давати раду в житті. Не те, щоб це була окрема наука, радше стиль життя.

У цих українських родинях визнають своїх патріархів, до цих людей завжди можна було прийти в пошуках поради. Що означає виховуватись у такій родині? Скажу як онука: це означає дивитись вперед й усвідомлювати, що ти жива і є тою, ким ти є, завдяки людям у твоїй родині, кому вдалося пройти через низку складних досвідів. Від газдування на власних землях і лісах, через світову війну і переселення під час операції «Вісла», до надії прадіда на Велику Україну і повернення звідти на коровах. Це також смертельний страх бабусі ще дівчиною за своє життя через приховування зерен кукурудзи. Це досвід прабабці, що одна з дев'ятьма дітьми щоранку йшла до церкви перед роботою, потім церква в підпіллі, арешт і заслання брата діда, зникнення безвісти брата бабусі і шукання його в літературних звітах його побратимів. Це економіка радянського колгоспу, повернення дідового брата після втечі, переїзд сім'ї в новий дім, поява з роками яблуневого саду і хитка втіха, що вже доросла дочка бабусі знайшла позивний її брата у книзі. Це побут у Радянському Союзі, це рідкісні поїздки в Австрію до бабусиної сестри, це нескінченні яри, де ростуть гриби, малина, черешня, суниця для заготівлі на зиму. Це орієнтир для внуків — найвища в селі липа біля хати, як шматочок раю, де кожне дерево мало ім'я, але який родина мусила покинути разом із могилами своїх старійшин, бо з сіл виганяли, спалюючи домівки за їхніми спинами.

До цих переживань українців з часом додається довгоочікувана перемога зі здобуттям Україною незалежності, бійка в парламенті

через Харківські угоди, зрештою, Революція гідності. Це досвід початку війни, яка в моїх очах триває вже дуже давно, підлої анексії Криму та окупації Донбасу. Низку цих досвідів увінчала пандемія Covid-19. І в гущі подій, що вервечкою йдуть одна за одною, особисто тобі і твоїм близьким потрібно жити і працювати, даючи всьому цьому певним чином раду, вірячи в себе і щасливу долю України. Це першооснова. Це в дітях виховують змалку, і, власне, це залишається з нами в дорослому житті. **Життєва зарадність**, як вміння відновлюватись після виклику і готовність перегрупуватись для реалізації нової можливості, є характерною рисою українців.

Ще однією важливою основою українства є добровольці — люди, що перекривають своїми діями розриви в суспільній тканині. Метафора високої напруги, що проходить через людину, найбільш влучно пояснює **роль добровольців** у країні з клубком систем, які потребують переосмислення й трансформації. Небесна сотня — це люди, що присвятили своє життя Україні, закарбувавши навечно ту істину, що нашою незалежністю ніхто торгувати не сміє. Віримо, що душі цих героїв пішли на небо, щоб нам тут на землі ставало духу прокладати чесних шляхів для досягнення спільної мети і щодня йти ними разом. Йти, іноді оглядаючись на своє минуле, щоб повчитись у власного успіху. Йти, будучи максимально присутніми в сучасності, щоб розрізняти релевантні виклики й можливі наслідки нашої недалекоглядності. Йти, вдивляючись у майбутнє з усвідомленням, що «ми всі в одному човні», тотально взаємозалежні.

У 2014 році, коли вороги, користуючись моментом виснаження суспільства, розпочали відкриту війну, добровольцями стали ті чоловіки й жінки, хто першими пішли на фронт. Пішли, щоб захищати кордони, поки суспільство згуртувало ресурси для відновлення системної армії. З 2020-го цими добровольцями є медики, які багато місяців підряд щодня повертаються на службу в лікарні й перекривають собою розриви в місцях, де медична система наразі не адаптована, щоб послідовно давати раду пандемії.

Слідом, припускаю, українцями, чия добра воля буде тримати нас укупі як країну, будуть підприємці, що наважаться пройти три долини смерті, щоб втілити нові бізнес-моделі для мережевого світу.

Перші дві класичні: досягнення постійної якості результату та інтегрованості бізнес-системи в інфраструктуру міст і держав. Третя — скоротити розрив і зростити в країні резерв талантів з автономністю й адаптивністю для пошуку рішень у світі, що стрімко ускладнюється. Велика частина нинішніх викликів — це також наслідки перетину і переплетення позитивних глобальних змін: довголіття людей, інтенсифікація інфопростору, розвиток технологій і складних систем, поширення практик спільної дії і розвиток підприємливого лідерства. Щоб давати раду новочасним викликам і плідно реалізовувати можливості на їх перетині, потрібні бізнес-моделі, націлені на відновлення збалансованості в суспільних системах та орієнтовані на правила гри з ненульовою сумою. Людський капітал, або, іншими словами, компетентні **таланти з навичками взаємодії**, постає ключовим важелем для життєстійкості таких бізнесів. Коли настав 2020 рік, всьому світу довелося вчитися жити і працювати в нових умовах. Дехто все ще називає це кризою і вірить, що вона мине і буде все так, як ми любимо. Я орієнтуюсь на те, що вже з кінця 2021 року світ зможе перегрупуватися, щоб почати висхідний рух до чергового піку, до сенсового вибуху, як той, що в Україні збігся з Революцією гідності. Чи можемо ми долучитися до цього руху? Українську освіту, один із внутрішніх стовпів довіри і добробуту в суспільстві, системно руйнували в ході гібридної війни, яку ми пізно почали називати своїм іменем. Що ж, значить, будемо «кувати» необхідні таланти безпосередньо у вогні процесу перетворення життєзарадного бізнесу на системне явище в Україні. Вогонь-бо запеклих не пече.

Наталія Попович

Засновниця консалтингової групи *One Philosophy*,
співзасновниця УКМЦ

Самоусвідомлення і співпраця — формула української життєстійкості

Ми щороку вітаємо одне одного з Днем Незалежності, але під час виборів гостро відчуваємо, наскільки залежні одне від одного. Залежні від рівня самоусвідомлення, громадянської позиції та здатності працювати на «ми» — державу Україна. Близько 100 років тому один із видатних українців Митрополит Андрей Шептицький писав, що могутньою є та Батьківщина, яка буде «тілом, оживленим одним духом, що з внутрішньої життєвої сили розвивається, доповнює внутрішні браки і з природи є здоровим, сильним, свідомим своїх цілей не тільки матеріальним, а й моральним тілом».

Нині наша країна, ще не зміцніла після радянського колоніального гніту та зранена війною, в оточенні загроз від авторитарних і популістських режимів має розгублений вигляд. Як цьому зарадити? Я переконана, що найкращою відповіддю є глибоке усвідомлення «хто ми» і орієнтованість співпрацею на спільну мету.

Самоусвідомлення

Що здатні досягти країни, в яких люди знають, «хто вони» і «куди прямують»? Добрий приклад — скандинавські країни. Вільний ринок, але дуже високі податки, високий рівень інвестицій в освіту й охорону здоров'я, найвищий у світі рівень довіри громадян одне до одного, найнижча нерівність доходів і найвищі доходи на душу населення — усе це є результатом того, що в нордичних країнах останні 150 років дивляться на освіту інакше, ніж у решті світу. Їхній *bildung* передбачає моральне, емоційне, інтелектуальне та громадянське виховання людини. Частиною «більдунгу» є також укорінення або прищеплення гордості за свою історію, фольклор та спадщину, створення зв'язку з Батьківщиною — від прапора в кожному дворі до запитання на паспортному контролі «Чи ви говорите данською?».

Усвідомлення себе у випадку українців є не лише відповідальністю перед «мертвими, живими і ненародженими». Самоусвідомлення для українців — це також не дозволяти країні мати олігархів, які живуть з політичних преференцій і природних монополій, примножуючи нерівність у країні. Це також усвідомити, що в час війни, пандемій і глобальних викликів ми не можемо собі дозволити мати некомпетентний уряд.

А яким тоді має бути неопросвітництво для життестійкої України? Можливо, це неочитальні на TikTok та неокраєзнавство на місцях. Це геймінг для виховання критичного мислення і медіаграмотності. Це масштабні проекти, що формують усвідомлення поліфонічної України: від діалектів мови, музики, традицій різних регіонів до спільності духу і високої культури. Це також змістовний діалог з дітьми про найважливіших для світової спадщини українців, про уроки нашої історії. Але тоді мусимо відстояти значно більший бюджет державних інституцій, що є форпостами розвитку самодостатньої і самозарадної української ідентичності в гармонії з історією та відповідно до викликів сучасного світу.

Співпраця: від «я» до «ми»

Багатими й щасливими є ті країни, де люди не лише знають, «хто вони», а й довіряють одне одному та готові «йти в одному напрямку». Щоб довіряти, ти мусиш знати, що інший — сусід, співгромадянин, колега, партнер у бізнесі, урядовець — трактує спільний (національний) інтерес приблизно як і ти.

Сторіччя у статусі колонії в складі різних імперій даються взнаки. Стратегії пристосування дозволили мільйонам українців вижити біологічно. Але духовно ми вижили лише тому, що були ті, хто відстоював суверенітет нашого «ми» ціною власного життя, хто не вступав у партії заради кон'юнктури, хто практикував мову і традиції, коли їх забороняли, хто не крав і був чесним, коли це було невигідно.

Митрополит Шептицький вважав, що «належить мати список людей, які щиро служили большевикам на шкоду громади, не щоби їм мститися, але щоб їх стерегтися і не допускати до ніякої громадської праці». І сьогодні суспільство треба берегти від негативного

впливу тих, хто діяв їй на шкоду, — ми усі знаємо їхні прізвища. Їхній вплив на нас відійде у минуле тільки тоді, коли критична кількість людей не лише не проголосують за них чи не подадуть руки, а й самі практикуватимуть етичну принциповість. Свідомий бізнес має відмовитись працювати з російським ринком чи організаціями із сумнівним походженням капіталу, які часто за дизайном є проти довгострокових інтересів України. Натомість сплачувати податки та плекати громадянську свідомість серед власних працівників та довіру серед співгромадян.

На фоні пандемії ми побачили форми співпраці від «я» до «ми» у волонтерському по своїй суті дусі Революції гідності: бізнес-спільноти на місцях гуртувалися з громадськими організаціями, медичними закладами і культурними проектами, щоби рятувати людей. Волонтерство і співпрацю бачимо і зараз у стрес-тесті на життєстійкість відносно війни. У країні, де співпраця і «ми» — важливі, люди мають об'єднуватися ще й навколо глобальних викликів — зміни клімату, зниження нерівності в суспільстві.

Рабин Джонатан Сакс стверджує: «Краса етики в тому, що вона починається з нас, її не можна віддати на аутсорс ні ринку, ні державі». Ми не мусимо чекати на великого політичного лідера чи підйом економіки, чи технологічний прорив, щоби почати змінювати той моральний клімат, в якому ми живемо. Не треба чекати, щоби змінився весь світ чи країна, щоби почати діяти самим. Діяти етично. Перейматися добробутом інших. Будувати резюме чеснот, а не лише успіхів. Бути тим, кому довіряють. Віддавати (податки, час, зусилля). Робити будь-що з цього, щоб вже тут і зараз змінювати країну на краще.

Зоя Казанжи

Журналістка, членкиня ПЕН Україна

Як нас скалічило рабство

Коли людина зазнає жорстокості чи знущання, її природна реакція завжди проста — забути, не зізнаватися, спробувати жити далі. Бо надто боляче і страшно.

А насправді людина залишається наодинці зі своєю трагедією. Яка продовжується, навіть коли здається, що все давно і надійно сховане в найпотаємнішу шухляду власної пам'яті.

Одужання починається лише тоді, коли ти готовий на терапію. Тоді твоя персональна травма менше душить і дозволяє почати дихати на повні груди.

Кожний із нас має різні родинні історії. Як правило, переважна більшість із них була великою таємницею. У кращому випадку передавались тишком-нишком. Ці родинні історії мали нас оберігати, робити більш обережними, вчили не довіряти і бути насторожі.

І ми загорталися у свої персональні кокони, нарощували броню і нечутливу шкіру. Щоб вижити.

Згадайте популярні українські прислів'я та приказки. Вони практично всі про тяжку працю, покірність, смирення і недовіру: аби шия, а ярмо буде; батогом обуха не переб'єш; покірне телятко дві мамки ссе; більше роби та менше говори; не було добра змалку, не буде й до останку; біда біду перебуде: одна мине — десять буде, і так далі.

Поколіннями передавався страх. Перед владою та її інституціями. Перед сильнішими за тебе. Перед тими, хто мав ресурси і міг спричинити тобі зло. Автоматично переходити на інший бік вулиці, побачивши людину в міліцейській формі. Не сперечатися з начальством. Підлещуватися до тих, хто був вище тебе по службовій ієрархії.

Бідність десятиліттями подавалась як чеснота. Радянська парадигма обмежувала можливість заробляти. Успішних нищили першими. Достаток — табу. До того ж, він міг в одну мить зникнути. Тому не варто і звикати. Так вже було і пам'ять це надійно зафіксувала. Ти маєш бути непомітним і знати своє місце. Ти — гвинтик системи, раб, функція.

Все оце сидить в нас набагато глибше, аніж ми думаємо. Не відсвічуй, не висовуйся — безпечніше бути непомітним.

А що відбувається з суспільством, яке травмується десятиліттями? Якому нав'язується викривлена модель як норма? Як колективна травма впливає на розвиток соціуму?

На щастя, тема колективної травми знову актуалізована: Голодомор; УПА і Червона Армія; Друга світова війна; Чорнобиль; 1990-ті роки, розпад Радянського Союзу; окупація Криму та Донбасу, війна на сході України.

І я точно виділила б ще тему пандемії COVID-19. Це той сучасний досвід переживання колективної травми, який ще спрацює певними тригерами для суспільства в цілому і для кожної людини зокрема. Саме з пандемією ми проходимо всі етапи: шок, заперечення, усвідомлення, відновлення.

Звісно, обговорення колективних травм не таке вже й просте. Воно загострює дискусію і часто стає політично й медійно небезпечним. Наші травми накладені, нашаровані одна на одну: Друга світова війна і нинішнє 9 травня. Багато тем тримають нас на шпагаті — між минулим і теперішнім. І тому суспільство охоче ховає голову в пісок, стаючи страусом-боягузом. Бо страшно, боляче, і результат непрогнозований.

Формування національної ідентичності потребує розуміння і обговорення всього, що з нами відбувалось раніше. Без цього неможливо рухатися, будувати порозуміння між різними групами всередині країни і планувати майбутнє.

Коли ігноруєш минулі страждання, вони завжди дуже болісно відгукуються. І розколюють не лише суспільство, а й подружні ліжка. Як це було, наприклад, з анексією Криму. Коли військовослужбовці ВМС України, вірні присязі, покинули півострів, а їхні дружини і діти не поїхали з ними.

Психологи виділяють два аспекти, які впливають на колективну пам'ять: спогади про минуле і пам'ять про минуле, яка вбудована в технології — фільми, книжки, документи, все те, що можна передати наступним поколінням.

Тому так багато з цим працюють у Росії. Передаючи так звану «колективну пам'ять» через нескладні технології: відбір героїв,

транслявання лише певних, часто досить однозначних подій, пошук «правильних» свідків, розстановка «потрібних» акцентів і так далі.

На прикладі подій на Майдані це працює з нівелюванням лексем «патріоти», «активісти». З навмисним спотворенням причин і наслідків — «через ваш Майдан почалась війна».

Російська влада витрачає колосальні бюджети на фінансування фільмів і серіалів, які транслюють «правду» про Другу світову війну, про «героїв» ФСБ, про революцію 1917 року, про «звитяжних» російських поліцейських тощо.

А ми знімаємо Сватів і Слугу народу. Урізаємо бюджети на історичні та сучасні кінострічки. Економимо на пам'яті і спробах переосмислити минулий досвід. «Народ втомився, давайте розваг і сміху».

Чи можемо ми використовувати свої травматичні рефлексії як спонування до руху далі? Впевнена, маємо це робити.

Варто визнати, що зараз ми досить обмежені у своєму одужанні. І надто зосереджені на собі. І чужі досвіди нас радше відштовхують, аніж надихають і спонукають долати власні травми. Нам здається, що те, що переживаємо ми, болить по-особливому.

Колись, через три тижні після терористичних атак 11 вересня 2001 року, я стояла навпроти розтрошеного крила будівлі Пентагону. Там створили імпровізований меморіал пам'яті загиблих. І я себе зловила на думці, що не вважаю переживання американців... справжніми. Це ж лише ми, українці, вміємо страждати і тужити! А вони — ні.

Здатність подивитися на чужі історії і спробувати їх зрозуміти — це про силу. Про присвоєння чужого досвіду. Про розуміння і трансгенераційність.

Травми не можна селекціонувати. Тяжко ранжувати. Складно лікувати. Зате їх легко плекати, носитися з ними далі, що ми й продовжуємо робити з ентузіазмом.

Певне, в таких колективних стражданнях теж є свій смисл. Можливо, це перший крок до одужання.

Лариса Денисенко

Правозахисниця, письменниця

Декомунізація (деокупація) свідомості

Майбутнє нас, людей, що живуть в Україні й живуть Україною, як і майбутнє нашої держави має ґрунтуватися на тому, що суспільство не є підкореним державою, натомість держава є підзвітною суспільству.

Суспільству небайдужих і консолідованих людей, для котрих цінністю є свобода, а запорукою свободи є відповідальність. Неймовірно важливим є невідворотність відповідальності за порушення свободи і прав людини, особливо у тих випадках, коли на це йде держава.

Звучить ідеалістично, але все це можливо досягнути, втім, надаючи до широкої дискусії декомунізацію свідомості.

Цінність і повага, гарантування кожній людині прав і свобод, справедливе правосуддя і є відмінністю демократичної держави від тоталітарної.

Тоталітарний режим, котрий деким сприймається як світле радянське минуле, моральний кодекс будівника комунізму, добре радянське кіно та мультфільми, простір високоморальної молоді, чистоти і порядку, велика країна, яку всі боялися і поважали, насправді транслював на людину: мову ненависті, мову недовіри, мову брехні, прищеплював байдужість, спонукав до жахливих вчинків, годував подвійними стандартами.

У людини неможливо забрати минуле, це несправедливо. Невірно вказувати на те, що ось ця частина вашої ідентичності хвороблива і підлягає негайній операції. Будь-яка заборона викликатиме паніку, обурення, страх, заперечення.

Але можна працювати зі зміною мислення, зміною сприйняття себе.

Звичайно, можна пригадати, як пропрацювала з нацистським періодом Німеччина. Але, по-перше, ми говоримо про країну, котру перемогли. А ми вписані в країни-переможниці, в країни-постраждалі від нацизму.

По-друге, ми говоримо про одностайний зовнішній осуд та звинувачення у злочинах проти людяності. З комуністичним режимом СРСР цього не відбулося. Навіть окупаційний режим Російської Федерації часто викликає лише світове «глибоке занепокоєння».

По-третє, ми говоримо про не одномоментні відповідні зміни внутрішніх законів, неодноразове проговорення важкої травми та злочинів, національні та міжнародні судові процеси. В Україні це пакет декомунізаційних законів 2015 року, технічна заборона Комуністичної партії України, навіть меморіальна і топонімічна декомунізація була не надто потрібна людям, у 1990-х пам'ятники Леніну валили в запалі ліричного захвату незалежністю, і це швидко минуло, у 2000-х це дійство узурпували праворадикальні рухи, з якими більшість людей не надто прагне себе ідентифікувати.

Тому придушити в собі маленького гітлера психологічно виявилося набагато легше, навіть з точки зору власної безпеки, ніж маленького сталіна, брежнєва, хрущова, андропова чи щербицького.

Соціологи пам'яті кажуть про те, що існує значна частина людей, котрі хочуть втекти у своє минуле, молодість, заховатися в цій пам'яті, бо їх не влаштовує, лякає, відштовхує сучасність, і вони не бачать майбутнього.

Тому треба конструювати майбутнє, котре може виглядати як план, як мрія, навіть як фантазія. А для пам'яті та втеч окрім кінематографа, фотографій, пісень, музеїв терору створювати музеї радянського повсякдення з такими звичними кімнатами жаху — детальну модель комунальної квартири, це навряд чи відродить ностальгію людей, котрі так виростили, і точно допоможе молоді позбутися міфів і химер.

Минуле радянської України конструювалося репресивними органами, тому дуже важливо не лише відкривати архіви, не лише перейменувати міста і вулиці, а говорити про цей режим як про державу систематичних порушень прав людини, щоб в країні героями та героїнями були люди дисидентського і правозахисного середовища, а не талановитий співак Кузьма.

Це складна і непроста робота, ковбасу за 2 рублі, хай навіть в довгій черзі, хай навіть котру ледь вдалося «дістати», хай навіть

у святковому пайку або ж з додаванням паперу, легше піднести на п'єдестал, ніж важливість прав людини. Але потрібно винаходити методи, форми, підходи.

Без поваги до рівня життя людини, без поваги до гідності людини, без поваги до права власності, без свободи підприємництва — ковбаси просто не буде.

І, безумовно, цей режим системою правосуддя має бути визначений як злочин.

Але і зміна топонімів є дуже важливою. В нас не може бути спільного символічного простору з Російською Федерацією, країною-нападницею, котра якраз плекає Сталіна, ностальгує за Дзержинським і грає обмотаними георгіївською стрічкою м'язами переможців Другої світової війни, це виглядає огидно, особливо коли бачиш гідне осмислення минулого Великобританією та США.

Фантастично шкідливо усвідомлювати, що і в нас, і в Росії, наприклад, молоді подружжя фотографуються біля пам'ятників Щорса, ця синхронність зумовлює легкість прийняття того, що ми — «братні народи, брати-слов'яни, один народ» тощо.

Зрештою, можливо, усвідомлення того, що держава Росія, яка радісно успадкувала та прийняла тоталітарне минуле СРСР і намагається підкорити наше суспільство, допоможе вбити носіям та носійками радянської ідентичності в собі маленького путіна, а разом із ним зникнуть інші комуністичні ватажки.

Роман Скульжик

Ексбанкiр JP Morgan, Deutsche Bank

Українські основи — любов

Усвідомлення того, що таке моя Україна, особисто для мене, як для людини, що виросла в СРСР, прийшло не відразу. Мені здавалося, що ось ми зруйнували імперію і тепер побудуємо нормальну країну, засновану на принципах, які в мені виховали батьки, — порядність, чесність, справедливість. Але, дивлячись, як наша держава перетворювалася на чергове напівавторитарне «королівство кривих дзеркал», я почав усвідомлювати, що нам ще доведеться поборотися, щоб жити в тій країні, про яку ми мріяли.

І це зрозуміли багато людей — всіх не перелічити, але, напевно, найяскравішим символом цього бажання жити в нормальній країні став Георгій Гонгадзе. Він заплатив за свої переконання найбільшу ціну, але саме його смерть і стала каталізатором початку протестного руху, коли люди більше не хотіли миритися з тим, що відбувається навколо. Я назавжди запам'ятаю засніжений Київ під час першого Майдану, куди прилетів з Нью-Йорка, де я тоді працював. Я бачив людей, які тільки встановлювали перші намети. Це були вільні люди — у них були вільні очі, і вони нічим не відрізнялися від людей, що живуть у Лондоні, Франкфурті чи Парижі.

Коли один із них підійшов до мене щось запитати, я зрозумів, що він із Західної України, бо він звернувся до мене ламаною російською — можливо, щоб не лякати місцеве населення «западенцями». І я відповів ламаною українською. Напевно, це був перший раз у житті, коли я говорив українською мовою поза шкільними уроками.

Потім було багато чого, і другий Майдан, і війна — адже імперія не хоче бачити вільних людей у себе під боком. Але саме в цій боротьбі й формується наша нація. Люди відрізняють один одного саме по любові до України — це абсолютно незрозуміле почуття для тих, для кого Україна не рідна країна, а просто територія. Напевно, це можна порівняти з тим, як євреї люблять Ізраїль. Саме ця любов і змушує людей боротися за свою країну, як на фронті, так і всередині

країни, продовжуючи робити її кращою. І це абсолютно не залежить від національності — ми по-справжньому мультинаціональна країна. Ніколи не забуду, як один із лідерів кримських татар, виступаючи на Майдані, представився: «Я українець кримськотатарського походження».

Я не можу собі уявити щось подібне в Росії, де продовжуються міжнаціональні конфлікти. Але якщо людина любить Україну, абсолютно не важливо, якої вона національності. Ми дуже толерантна країна — можливо, навіть занадто. У нас можна відкрито ненавидіти Україну, чим не гребують навіть багато політичних партій. Як вибудувати нашу Нову Україну так, щоб ті, хто ненавидить Україну, могли відчувати себе у безпеці, але не могли активно заважати будувати тут нормальну, європейську країну й не тягнули нас назад в імперський вир — найважливіше завдання, яке стоїть перед нами нині.

Я думаю, один із можливих способів його вирішення — розуміти, які символи є в нашої нової країни, і намагатися максимально їх розвивати. Особисто для себе можу відзначити кілька — наприклад, Марш Героїв на День Незалежності. Це справді унікальна подія, коли ветерани війни з Росією без участі держави самі організовуються і просто йдуть маршем по центру міста. А люди стоять уздовж вулиць і просто кажуть «Дякую!» — й у тих, і в тих сльози на очах.

Так само для мене символом Нової України є Михайлівський собор — монастир XI століття, який у 1930 році підірвали комуністи. Те, що його відбудували, і він став центром українського православ'я — наше величезне досягнення як країни, що цінує свою історію і традиції. Ну і, звичайно, те, що він, як і Геттісбурзьке поле у знаменитій промові Лінкольна, був освячений кров'ю героїв, теж дуже символічно. Це були приголомшливі фото — закривавлені студенти, які просто лежали на підлозі церкви, і ряд священників, що стояли біля входу, не пускаючи всередину «Беркут». Коли я запитав одного з ченців, як це було, він просто подивився кудись у далечинь і сказав: «Було дуже страшно» (насправді він вжив більш грубе слово, і це мене вразило, бо виглядало людяніше). Це і є справжній героїзм — коли ти не міркуєш про свою особисту безпеку, а просто робиш як повинен.

Ці події стали каталізатором другого Майдану — коли на вулиці вийшли сотні тисяч людей, щоб показати, що ми нація, яка має гідність, а не просто «населення».

Саме ці люди й стали живим продовженням нашої історії — адже так само ті, хто любили Україну, боролися за неї останні сотні років, без надії сподіваючись побачити колись вільну та успішну країну.

Знати нашу історію, любити Україну, цінувати та розвивати її символи — саме це ми можемо протиставити тим, хто не вважає нас державою. Потрібно розуміти, що ми лише на початку цього шляху, звичайно, дуже прикро, що все відбувається так повільно, й у нас залишається безліч проблем. Але якщо не цінувати те, що ми вже завоювали, ми знецінюємо те, чого ми хочемо домогтися в майбутньому. І мені здається, що однією з основ, здатних об'єднати нас нині, є саме любов до України та гордість за ту країну, яку ми вже побудували, і ту Нову Україну, про яку ми мріємо і яку створюємо.

Михайло Винницький

Викладач НаУКМА та УКУ

Мрії про українство — світове чи територіальне?

У цій серії «Українські основи» усі автори пишуть про важливі речі: ідентичність, інституції, державу... Щодо цих тем у мене також є що сказати, та почну з особистого.

Більше ніж двадцять років тому, під час конференції з україністики в американському університеті Урбана-Шампейн, я виголосив доволі різку промову. За вікном був 1998 рік, в аудиторії зібралися інтелектуали з української Діаспори — люди поважного віку (в середньому 65–70 років), які іммігрували з України в Канаду чи США ще дітьми, одразу після завершення Другої світової війни. Захищаючи та розвиваючи українське середовище на новій землі, багато з них чимало досягнули в бізнесі, в академічному світі, у державному секторі. Це були ті керівники Діаспори, які будували Україну за кордоном — на фундаменті, який був закладений першими поселенцями з України ще наприкінці XIX і на початку XX століть. Це відважне й успішне покоління навчилося (і вчило нас — своїх дітей та внуків) поєднувати свою українську ідентичність із американською чи канадською. Та приїхали вони на конференцію до Урбана-Шампейн, щоб віддати шану саме українській своїй сутності.

І я їм тоді сказав: «Ви нам збрехали!»

Ці люди переконували нас — молоде покоління діаспорних українців, яке народилося і виростало в Канаді та США, — що як тільки лише гніт московської комуни розвалиться, «садок вишневий коло хати» зацвіте! Вільна Україна стане раптом таким собі раєм на землі — з (умовними) козаками, які запускать ракети на Марс прямо з Січі, і співучими дівчатами в полтавських чи гуцульських строях, які, танцюючи, в лабораторіях здійснюватимуть наукові відкриття, гідні нагороди Нобеля. І тоді — всі ми з Діаспори радісно «повернемося»... А так не сталося.

Нині я жалкую за ці сказані слова. Дійсно, діаспорна віра в неминучий розквіт України в разі її визволення з-під тоталітаризму — це

був міф. Але за цією байкою стояла ідеологія — ідеологія боротьби, відповідальності, служіння, яку молодим ідеалістам вкладали в голови (зокрема) через пісні, які ми співали, сидючи біля вечірніх вогників у північноамериканських лісах і горах. Ось приклади.

З пісні-присяги молодіжної організації Пласт: «Щоб в думках журливих невольнича туга замовкла, а гордо щоб спів наш лунав»...

З гімну українських націоналістів: «Бо плач не дав нікому ще свободи. А хто борець, той здобуває світ!»

З повстанського маршу: «Хто відважний, нехай іде з нами! Лицарями будьмо, юнаки!»

Як виявилося, я в ту байку повірив. На початку 2000-х я переїхав жити в Україну — став частиною маленької жменьки діаспорних українців, що живуть в Україні. Приїхав служити, боротися, брати на себе відповідальність. І як і кожен з цієї жменьки, прагнув відчутти себе повноцінною частиною великої української спільноти — тут, в Україні.

А тепер, шановні мої друзі українці, після майже 20 років життя в Україні — в серці цієї святої землі — я вам також скажу: «Ви нам збрехали!»

Ви казали, що Україна на нас чекає. Ви заохочували долучитися до її розбудови — до створення омріяного «садка вишневого коло хати»... Але насправді від Діаспори вам потрібні були лише гроші і зв'язок з іншим світом. Ви говорили про святість Батьківщини, а насправді самі прагнули з неї виїхати або влаштувати «там» своїх дітей чи внуків. А на тих, хто вирішив саме тут реалізуватися, ви дивилися скося, як на легко божевільних.

Для мене особисто ситуація трошки змінилася минулого року, коли я прийняв громадянство України. З того моменту я трошки рідше став себе відчувати «чужим серед своїх». Але все ж такою ця «казочка» не мала бути...

Навіщо я про це?

Я мрію про Світове Українство, про Україну, яка в центрі великої світової нації, про країну, в якій кожен, хто має до неї відношення (не громадянство, а швидше відчуття приналежності), відчуватиме себе вдома. І незважаючи на те, де живе українець, його вважатимуть частиною великої світової громади-спільноти Українців.

Пафосно? Можливо... Але все ж коли 20–30% осіб, які так чи інакше ідентифікують себе «українцями», живуть поза межами України, можна трошки і пафосу. До речі, всі мої північноамериканські знайомі та друзі Паттени, Дажене, Фріланди та багато інших, які назвали своїх дітей Степанам, Юрчиками і Марійками та розмовляють у своїх канадських і американських домівках українською краще, ніж багато хто в Україні, відчувають потяг до цієї святої землі. Але жоден з них не є громадянином держави Україна і, мабуть, ніколи ним і не стане. Бо українство для них (і для мене) це щось більше, ніж паспорт чи державний інститут. Це ідея, байка, ідеологія... Це відповідальність і задоволення від неї.

Коли громадян України запитують про те, яку Україну вони хотіли б бачити в майбутньому, відповіді, здебільшого, можна відсортувати за ціннісними ознаками: від найбільш банально матеріалістичних до найбільш заплутано ідентичнісних:

«Хочу, щоб Україна була «нормальною» — що розшифровується термінами заможності її мешканців, передбачуваністю політичної сфери, відсутністю корупції.

«Бачу Україну як країну свободи» — відображенням ідеалу «господаря», місцем втілення (грубо) лібертаріанської ідеології, яка нібито притаманна нашому козацькому духу.

«Хочу, щоб українці відчули себе «політичною нацією» — об'єднаною, незалежно від мовних преференцій, етнічного походження, конфесії чи інших відмінностей.

У всіх цих побажаннях лежить один недосказаний підтекст: Україна будується для тих, хто живе тут, — її громадян. А що з тими мільйонами українців, які живуть не в Україні? Невже вони не «ми»?

Ян Валетов

Письменник

Ми — країна нездійснених надій. Як це змінити?

Ми дуже складна країна, з якого боку не дивися. У нас складна історія: історія народу не збігається з історією територій — і це проблема, що заважає взаєморозумінню. Жили розкидано, воювали по різні боки фронтів, молилися в різних церквах, почитали різних героїв. Але весь цей час залишалися українцями — з одними прізвищами, предками, хоч і говорили різними мовами від Сяну до Дону. Більше сотні національностей, два десятки мов, десятків релігій і конфесій...

А чи могло бути інакше на територіях, де перетиналися всі торгові шляхи? І з варяг у греки, і Великий Шовковий. Вози, навантажені сіллям, каравани, завантажені прянощами, кораблі з рудою і рибкою, з вином і ворванню... Зброя, шовк, раби, тютюн, індиго... Береги Чорного моря з грецькими полісами і портами. Міста півночі, де кров слов'ян перемішалася з кров'ю вікінгів. Ганзейські вільні міста.

Вольниця. Простори степів. Лісові хащі. Гори. Моря. Країна, що стоїть на краю. Країна, в якій зустрічалися інтереси всіх сторін. Зустрічалися і знаходили спільну мову.

Скільки спроб перетворити території на країну було зроблено? Складно порахувати, адже в пам'яті залишилися тільки гіркі поразки: від Богдана до Винниченка. І завжди плани руйнувало одне й те ж: невміння знайти спільну мову з сусідами, небажання знаходити єдиний по суті, звичка визначати ворога за зовнішніми ознаками, жадібність, владолюбство, зрада і відсутність стратегічного мислення.

Ми вигравали бій за рахунок сміливості, самовідданості, хитрості, але завжди програвали війну в цілому. Виявляли чудовий героїзм в одному аспекті і тут же демонстрували вражаючу ксенофобію й нетерпимість, знищуючи на корені тендітні, ледь народжені союзи.

Ми досі намагаємося пишатися нашими грандіозними поразками, вважаючи їх гідними пам'яті і слави, замість того, щоб витягти з них уроки і не повторювати.

Ми — країна нездійснених надій. Ми гордо крокуємо по дорозі, встеленій граблями, по яких ми вже відтанцювали не один гопак, і наполегливо нічого не хочемо вчитися.

Ми, українці, не згодні з тим, що Бог нам дав багато мов, багато релігій і багато народів, щоб в тиглі народження державності ми переплавили всіх в єдину політичну націю. Ми намагаємося виправити Бога. Розповісти йому, як треба і як правильно любити Україну. Якою мовою говорити. До якої церкви гріховно заходити, а в якій додається святості. Яких героїв вшановувати, а яких мерзотників проклинати.

А Бог єдиний. І неважливо, яким способом і якою мовою ти молишся. Традиція відступає перед суттю, форма набуває сенсу від змісту. Важливо, що ти приносиш до вітваря у своєму серці.

Якщо ти любиш Україну, якщо хочеш їй добра, прагнеш зробити її вільною, демократичною, незалежною і щасливою, то все інше не має значення. Ні мова, ні віросповідання, ні на якому боці билися твої предки, ні колір твоєї шкіри, ні національність, ні стать.

Важлива мета. Важливі твої принципи. Важливо, щоб твої дії приносили користь суспільству, економіці, країні.

Нам потрібно навчитися знаходити те, що нас об'єднує. Нам необхідно, нам життєво необхідно зуміти винести за дужки все, що заважає взаєморозумінню. Є тут і зараз. Історія — це досвід поколінь, її важливо знати, щоб не повторювати помилок. Але це минуле. Не можна будувати плани, постійно витягуючи з минулого образи, ненависть і неприязнь. Навіть якщо це здається обґрунтованим і справедливим. Це шлях в нікуди.

У Заходу одні герої, у Сходу інші. Нехай минуле залишається минулим. Будувати майбутнє доведеться або разом, або ніяк. Одне без одного нам не обійтись.

Ми говоримо різними мовами, але Україна не Вавилон, і ми прекрасно розуміємо одне одного. І це здорово, тому що нам треба втілювати спільні плани. Не сваритися, а робити так, щоб усім, хто буде українське майбутнє, було комфортно і добре.

Я атеїст, але скажу так, щоб мене зрозуміли всі: цю землю створив такою Бог. Багатонаціональною, багатомовною, багатоконфесійною,

багатою, родючою й різноманітною. Він населив її людьми, для яких свобода — усвідомлена необхідність. Незалежність — цінність. Ця земля тече молоком і медом для тих, хто готовий працювати на ній. На цьому дари закінчилися. Решту нам доведеться зробити самим. Стати мудрими, досвідченими, терпимими і толерантними.

Мудрість — це те, що дається з досвідом, досвід — це усвідомлення причин своїх помилок і поразок, терпимість — це вміння прощати чужі помилки так само просто, як ми прощаємо собі власні. Толерантність — це розуміння, що у світі є погляди, відмінні від наших, але наявність таких поглядів не робить їх носія ворогом.

Нам потрібно зрозуміти, що поодиноці — ми просто жителі території. Разом — ми народ України. Ми станемо політичною нацією, як американці, тільки тоді, коли усвідомимо домінацію єдності мети суспільства над відмінностями в ньому.

Я не ідеаліст. Я розумію, як це складно. Я знаю, що мене не почують і не зрозуміють багато хто з тих, хто нині заробляє політичні бали на внутрішніх конфліктах: партійних, мовних, національних, релігійних...

Але у нас просто немає іншого шляху. Або ми навчимося співіснувати і працювати разом. Або програємо чергову війну за незалежність. Можливо, нашу останню війну.

Олеся Островська

Директорка «Мистецького арсеналу», культурологиня

Покоління, якому вдасться

Ми живемо в найскладніші, але й найцікавіші часи — не раз доводилося це чути й самій казати від часів Євромайдану, однак чи справді наші часи найскладніші в Україні? Складніші за роки Першої світової й УНР, колективізацію, Голодомор, Другу світову, придушення культурного життя 1970-х, Чорнобиль, колапс Радянського Союзу? Схоже, у нас уже дуже давно найскладніші часи, і в цьому нинішні тридцяти- і сорокалітні аж ніяк не особливі. Радше вони переживають таку саму кризу, що припадає хоча б раз на кожне українське доросле покоління. Але це рідкісний випадок, коли справді — попри всі «але» — є реальний шанс вирватися з «проклятого кола» поразки, й ось чому.

У 2014-му тодішнім тридцятилітнім, і мені також, здавалося, що за якихось кілька років можна досягнути фундаментальних змін у тому, як працює українська держава. Треба тільки напружитися з усіх сил, і вже за рік-два побачимо реальні зміни. Ці кілька років, однак, пішли на дещо інше: стало виразно зрозуміло, що цілі треба ставити значно далі, принаймні за одне покоління, готуватися до тривалого шляху, а розчаровуватися через невдачі тут і зараз ще явно зарано. Ці шість років — важливий етап накопичення запасу міцності, розуміння складності й тривалості процесів. Крім власного досвіду, зрозуміти це добре допомагає й читання українських класиків — від Лесі Українки до Миколи Хвильового. Вони порушували ті самі питання: яким є українське суспільство, яким ми хочемо, щоб воно було, що для цього зробити? Це допомагає, бо показує, наскільки довгим є шлях і скільки людей уже по ньому йшло. Дає сили неухильно рухатися, піднімаючись після ситуативних поразок.

Шансів на успіх додають і характеристики покоління, на чії плечі нині перемістився тягар відповідальності, — тобто тих, кому зараз сорок плюс років. Це покоління, яке все ще пам'ятає пізній СРСР: безконечні черги, піонерські марші з усім їхнім лицемірством, заборону

на рок-н-рол і джинси, першотравневі демонстрації й колони робітників і службовців, які травлять анекдоти про партійних лідерів, час від часу перериваючись, щоб на всі легені гаркнути розкотисте: «Ур-р-ра!». Це покоління, яке дуже добре, на рівні десь під шкірою, розуміє тодішнє «двоємисліє» — здатність думати і виражати водночас протилежне: лояльність і скепсис на межі з саботажом. Воно також пам'ятає масове захоплення мексиканськими серіалами, котрі показували ще недавно таємне — інакший світ. Воно знає, що саме в цьому секрет солодкого захвату історією «багатих, які також плачуть»: ти бачив триб життя, який ще вчора був за сімома печатями, ти пробуджувався до глобального світу. У цього покоління є імунітет до ностальгії за СРСР. Водночас дорослішало воно вже в геть іншій країні: балансувало в постійній несталості, невпевності, адаптувалося до карколомних поворотів економіки й політики. Саме це покоління пам'ятає всі три основні українські Майдани: на граніті, Помаранчеву революцію та Євромайдан. І саме воно встигло пожити в найрізноманітніших точках планети: від Торонто до Лагоса, від Пекіна до Мехіко. Не тільки вік, а й ця його здатність розуміти і закритий, і відкритий світ робить його особливо підготовленим, щоб перейняти відповідальність за подальшу долю країни.

Багато хто з цього покоління на власній шкірі переконався, що будь-який постреволуційний ентузіазм вщухає за кілька років, а коріння проблем, з якими доводиться боротися, сягає сотні років. Це означає, що ставитися до цих викликів треба так, як сапер до мінного поля, а не як герой до фотогенічної, однак малорезультативної атаки. Працювати доведеться довго, непомітно, виснажливо і монотонно. Це нелегко дається цьому поколінню сорокалітніх, яке звикло до крутих віражів історії та приголомшливих перемог Майдану. Але плюс у тому, що це знання вже є, і воно посилює готовність.

Найбільша складність шляху в тому, що в процесі цього «розмінування» багато відступів і відкочувань, а це дуже фруструє. Однак полегшення настає, якщо правильно встановити часовий горизонт: точкою орієнтації має бути вже наступне покоління, ті, кому зараз десять-п'ятнадцять. У свої сорок вони мають вирішувати питання геть іншого порядку, їм не повинні дістатися у спадок нинішні

дилеми. Тоді когорта теперішніх сорокалітніх зможе розрахувати свої сили й не впадати у відчай від повільності трансформації країни. А тим часом зосереджувати свої зусилля на очевидному: освіті, свободі діяльності, зокрема й економічній, найкращих умовах саморозвитку — через постійне, невпинне виявлення і знешкодження старих проблем і встановлення правил, які відповідають сучасному світу, а не відтворюють підходи тоталітарної держави середини минулого століття.

І насамкінець, щоб усього цього досягнути, в центр уваги треба поставити не швидкі результати, а процес. Добре урядування на рівні конкретних інституцій — від міністерства до малого міського музею. Якісна побудова інституцій, розвиток їхніх команд, встановлення й регулярний перегляд розумних правил — все це має бути в серці всіх рішень і дій. Не результати тут і зараз, не швидкі перемоги, не ситуативне полегшення — вони лише відволікають від отієї монотонної роботи сапера на мінному полі. А для цього потрібні солідарність і взаємопідтримка в експертній спільноті: заохочувати відданих і впертих, визнавати зусилля, поважати зроблене. Кожен прояв підтримки і визнання — на вагу золота.

Наш час складний, але такі кризи траплялися у кожному поколінні, і їй все ще можна дати раду. Життєво важливо правильно встановити горизонт очікувань — його центром мають бути нинішні діти — і рухатися. Може, не надто карколомно, але неухильно.

Соня Рашкован

Президентка молодіжної громадської організації ПУШ
(Проактивні українські школярі)

Нове покоління не повинно озиратися на родові травми

У США, де я зараз учусь, ми з іншими відповідальними студентами постійно займаємося соціальним активізмом. Ми знаємо, що маємо право бути за столами, де вирішується наше майбутнє, та наполягаємо на важливості участі учнів на всіх рівнях влади.

Уся наша діяльність — локальна самоорганізація. Найкраще, що роблять наші батьки, — не заважають. Ми організовуємося самі — і все працює!

Нещодавно я змогла поставити запитання декільком видатним українцям, чому в Україні слабо розвинена така низова громадянська самоорганізація. Мене зацікавило, що в історії України пішло не так, чому українці розрізнені, не довіряють одне одному та в більшості не готові брати на себе відповідальність.

Аналізуючи глибокі відповіді, я змогла сформулювати дві гіпотези причин слабкої самоорганізації в Україні на низовому рівні: колоніальна і посттоталітарна травми.

Колоніальна травма

У довгий період засилля метрополій кращі й відповідальні українці (еліта) їхали на службу до Варшави, Відня, Москви. Це призвело до того, що місцеві еліти не були сформовані, регіональні лідери були слабкими та державне мислення на регіональному рівні не формувалось.

Відсутність досвіду власної державності також призвела до слабкості інститутів. Як результат, інституції, зокрема інститут самоорганізації, не мають за собою «довгого сліду» та мають низьку довіру у суспільстві. А в суспільстві, де немає довіри та не практикувалася співпраця, не формувався соціальний капітал, важливий для побудови державності.

Ухвалення стратегічних рішень було історично перенесено з національного дискурсу в метрополійний. Як результат, в українському суспільстві не був сформований управлінський досвід, бо він був тільки в імперських панівних культурах. Це призвело до того, що більшість українців не мали спроможності управляти будь-чим, що виходить за межі сім'ї. Освітня система сучасної України не впоралася з цим завданням і в останні 30 років.

Посттоталітарна травма

Викорінення нації через Голодомор, Гулаг, наслідки Другої світової війни, насильницьке переселення народів та хвилі еміграції призвели до того, що українці виживали саме через «соціальне дистанціювання» («моя хата скраю»). При цьому кожен діяв сам за себе.

Довіряти було небезпечно, але все ж було необхідно для виживання. Так вкоренилася культура довіри до вузького кола «своїх», була вбита культура меритократії та розвинуті непотизм та кумівство. Це призвело до феномену відсутності «спільноти спільнот» — довіра до «свого» не була транзитивною та не делегувалася ширшій громаді.

Радянська влада заважала суспільним рухам знизу та була основною загрозою їм. Спроби відновлення громадянського суспільства відразу припинялися у різний спосіб. «Не висовуйся» (тобто не будь активним — хіба що тобі це підкажуть) та «ініціатива наказуема» були основними принципами виживання українців та також зменшували базову довіру. Лідерська спроможність щодо колективної спільної відповідальності як інгредієнта культури не формувалась.

Я особисто розумію, що ці травми прийшли до нас з минулого та глибоко засіли в ДНК українця. Євген Глібовицький навіть каже, що «коли ми маємо накладену одну травму на другу, то ми не тільки є уражені, ми не бачимо виходу з ситуації».

Може, й так. Але я народилася вже в незалежній Україні. Виявляється, що за 15 років мого життя старше покоління зробило багато, але недостатньо, щоб дивитися в майбутнє, а не озиратися назад, на наші родові травми.

Я розумію та поважаю історію, але озиратися не треба. Мені більш імпонує ідея, що модернізація країни це «як їзда на велосипеді: треба

невпинно крутити педалі». Нею неможливо займатися тільки на Майданах — це щоденна громадянська робота.

Я згодна з Мирославом Мариновичем, який каже, що нам потрібно пройти свій розрив історичної тяглості: «Старий цикл завершиться тим, що в українському “коктейлі” віджилих концепцій вибродить нова ідея, яка дасть початок новому циклові».

Так от я саме про нову ідею і про велосипед, в якому нам потрібно крутити педалі. Я — про «суспільство небайдужих людей, для котрих цінністю є свобода, а запорукою свободи є відповідальність», як каже Лариса Денисенко.

Я — про нове покоління, про моє покоління. Як зауважила Елла Лібанова: «за роки незалежної України народилося 13,2 мільйона дітей», зокрема я. Наше покоління повинно бути готовим взяти майбутнє України у свої руки і точно не віддати його «сусідам». Але це покоління ще треба підготувати. Згодна з Олександром Сушком, що це «спільне завдання політичного класу, інтелектуалів та лідерів бізнесу», але це й завдання для самої молоді також.

Перехід до відкритого суспільства, сформованого на принципах демократії, мультикультуралізму та економічного лібералізму, вже відбувається в сучасній Україні, і його неможливо зупинити. Однак соціальний контракт, побудований на нинішньому корупційному консенсусі, з його акцентом на пасивності та цінностях виживання, які так глибоко вкорінені в минулому, потребує корінного та рішучого перегляду. Це завдання стоїть перед молодим поколінням українців, моїм поколінням.

Тому молоді українці повинні щодня займатися громадською діяльністю, щоб виховувати та допомогти вплинути як на наше, так і на старше покоління. Це найефективніший спосіб побудувати таке майбутнє, яке ми хочемо для нашої країни. Головне — переконатися, що ми постійно крутимо педалі.

ЦІННОСТІ



Олександр Степаненко

Лікар, громадський діяч, публіцист

«І будуть люди на Землі...»

Творімо країну для прийдешніх поколінь: вільну, мирну, працюовиту, освічену, правову, дбайливу, різнобарвну, відкриту Світові, побудовану на цінностях поваги до Людини, її життя та гідності, її прав, її знань та праці. На цінностях життя у гармонії з Природою, часткою якої ми усі є.

Суспільство потребує універсальних цінностей, вічних істин, які покладено до його основ. Але більше століття у нашій країні тривала запекла боротьба політичних ідеологій, тоді як мало хто звертав увагу на основи. Це призводило до їхнього розмивання і не раз оберталось драматичними наслідками.

Українцям споконвіку була притаманна повага до вільної праці та до Землі, на якій усе стоїть. На цих цінностях формувалося все: власність, добробут, продовження роду, багатовікова життєздатність їхньої хліборобської цивілізації навіть в умовах бездержавності. Спроможність господаря обробити землю була головною передумовою доброго суспільного статусу. Земля ж вважалася святою, її треба було розуміти і любити, лише тоді вона дасть врожай і збереже свою родючість для поколінь нащадків. Можливо, найбільш вразливою рисою тієї цивілізації була її антиелітарність, слабка спроможність зростити у собі провідну освічену верству і творити спільно з нею національну державу. Та все ж ми мали серед власної еліти істинних аристократів духу. Згадаймо хоча б Григорія Сковороду — його філософську проповідь, побудовану на ідеалах вільної Людини, її праці у гармонії із собою та Природою.

Більшовицька деспотія завдала втрат цій системі цінностей. Позбавила власності та репресувала господаря, а землю піддала хижацькій експлуатації. Людина і Природа стали лише знаряддями, якими можна було щодня жертвувати.

Злочини комуністичного режиму, насильство і зневага до права власності потребують суспільного осмислення та виправлення

державою, з чим ми забарилися. Сучасна «декомунізація» виглядатиме поверхневою, допоки в суспільній думці не перестане вважатися прийнятною зневага до людського життя та гідності, насильство заради досягнення політичної мети. А також допоки не буде реабілітовано право приватної власності на землю.

Це, звісно, не означає, що влада повинна дозволити ринкову стихію в аграрній сфері. Україна, яка в останні десятиліття припустилася найвищих у світі рівнів розорювання земель і через це швидко прямує до опустелювання, повинна нарешті створити механізми сталого землекористування та повертати виснажені землі до природного стану. Необхідність таких кроків диктує державі її обов'язок повертати собі роль найсильнішого гравця в аграрній та екологічній політиці. Аграрна індустрія у нинішньому вигляді веде до того, що ще нинішнє покоління стане свідком втрати українського села і чорноземів, якими ми звикли пишатися.

Сучасна Україна, не осмисливши ще наслідків комуністичної деспотії, наражається на новітні ризики ліберального крену у політиці та економіці. «Принцип зростання», як центральний організаційний принцип лібералізму в економіці, ідеологічно живить суспільство максимального споживання. Цей принцип ігнорує обмеженість природних ресурсів, які у процесі зростання зазнають виснаження та забруднення. Розірвалися природні зв'язки у сфері трудових відносин, розподілу власності та її використання. Надмірна централізація власності, фінансів, засобів виробництва та споживання, тотального контролю формує нову глобальну владу грошей. «Фетишизм грошей» породжує нові прояви порушень прав людини та нову несвободу. Звільнення від відповідальності за наслідки — це найбільш бажане надбання капіталу, яке забезпечується новою мобільністю, свободою переміщення крізь будь-які кордони, втратою регуляторної ролі держави. Тому безпрецедентна свобода, яку пропонує сучасне ліберальне суспільство, супроводжується безпрецедентним безсиллям. Тим часом цінності людської гідності та прав, життя у гармонії з Природою знову витісняються на маргінеси уваги.

Хто міг би сформулювати універсальні основи співжиття у нашому спільному українському домі? Мені здається, що більшість з них

можемо віднайти серед національної культурної спадщини. Говорячи про спадщину, маю на увазі творіння не лише представників українського етносу, але й усіх інших, історично пов'язаних з Україною. Якщо це літературна спадщина, то в ній є місце і для Гоголя, Агнона, Волошина, Шолом-Алейхема, Вінченца, Лема... У кожного з них можемо знайти оті світоглядні цеглини для зведення основ. Варто лише читати. Розмаїття спадку лише допомагає краще побачити цей скарб, усвідомити, що ж насправді єднає нас: як у спільній історії України, так і у Світі.

Формуючи візію майбутньої України, часто забуваємо, що ми є часткою не лише Людства, але й Природи. Що ми втратили стан гармонії з Природою, підкорюючи її у відповідності до власних бажань, аж до того, що підкорення стало більш схожим на руйнування. Сліпа звичка до підкорення і споживання не дозволяє побачити, що природні ресурси не безмежні, і врешті-решт Природа помститься за грабіжницьке ставлення — якщо не нам, то нашим дітям. Життя в гармонії з Природою не може бути пов'язаним з пануванням над нею. Ставлення людини до Природи буде дійсно моральним лише тоді, коли люди дбатимуть не тільки про свої власні інтереси, а й про долю прийдешніх поколінь, інших істот, Природи в цілому. Тож Україна потребує ще й прийняття цінностей екологічної етики. А у сфері економіки — переходу на принципи сталого розвитку, коли будь-які рішення спиратимуться на бачення екологічних чинників та наслідків.

Блаженніший Святослав (Шевчук)

Предстоятель УГКЦ

Без мудрості — дорога в нікуди

Куди б не прямувала людина, передумовою успішної мандрівки завжди залишається чітке розуміння напрямку: кожен успіх вимагає усвідомленої цілі. Без мудрості, без орієнтації на об'єктивні універсальні цінності, людина і людські суспільства приречені на тривалі пошуки себе та власного місця під сонцем. Ціннісна дезорієнтація веде у нікуди. У сучасному світі загубитися просто — достатньо втратити з поля зору мету, забути про власне походження, покликання, призначення. Коли людині стає «все одно», все стає однаковим, рівнозначним і рівноцінним, а відтак будь-які відповіді на питання «хто я?», «який я?», «що роблю?» зрештою втрачають сенс, як втрачає його й наша особлива мета, наша спільна візія. Яка різниця, добрий я чи поганий, чесний чи обманюю, допомагаю іншим чи використовую їх у власних інтересах? Світоглядний релятивізм — прямий шлях у смисловий вакуум. А там порожньо. Пустка відлякує. Сучасна людина насправді не дуже поспішає потрапити у пастку порожнечі. Тому матеріальні статки та соціальний статус надто часто стають шляхами компенсації якоїсь глибшої відсутності, певної онтологічної спустошеності. Відтак, її ціннісний універсум формується навколо того, що вона *має*, чим володіє, замість того, аби відображати якість самого її *буття*.

У власному ставленні до дійсності людині XXI ст. все ще притаманний споживацький підхід, що творить цілу *культуру консюмеризму*. Нам не «все одно», чи маємо все, чого бажаємо, що саме маємо і чого саме потребуємо. Ми давно вже почали вимірювати якість людського життя якістю та обсягами нашої власності, а людську гідність нині вимірюють здатністю людини споживати: «Стільки вартий, скільки маєш» видається правилом оцінювання людини сьогодні. Таким чином, у сучасній культурі сформувався механізм самозахисту від девальвованого особистого та колективного існування в епоху зміни ціннісних парадигм. Йдеться про методологію

світосприйняття. Адже людині сьогодні властиво накопичувати та перетворювати на власність не лише матеріальні блага, але й соціальний статус, відносини, досвід тощо. Власність ніби захищає нас від онтологічної пустки та екзистенційного знецінення. В першу чергу, у власних очах. Картезіанська максима сьогодення: «Я маю — значить, я існую!» Однак накопичені матеріальні блага не стають магічним амулетом соціальної трансформації, коли людській дії бракує ціннісної орієнтації, а людському суспільству особистої відповідальності за спільне благо.

Ми легко стаємо заручниками магічного мислення, відповідно до якого все може статися без нашої участі. Усе можна придбати в готовому вигляді. Навіть державу. Головне, аби вона не коштувала реальної особистої відповідальності. Тієї самої, без якої важко уникнути деконструкції інституцій. Споживацька культура спонукає нас редукувати цілу дійсність до масштабу наших особистих інтересів. І ми, на жаль, часто готові легко нехтувати правдою та об'єктивними критеріями організації суспільного життя. Надто часто ми фокусуємося не на тому, *що* саме сказано, а на тому *хто* це сказав. Сенси нас цікавлять усе менше, ми невтомно шукаємо нових вражень. Нам сьогодні вкрай необхідна та мудрість, що дозволяє сягнути поглядом до основних принципів і засад суспільного будівництва. Зміна якості буття вимагає ціннісних трансформацій у процесі реалізації нашої особистої свободи. Людині властиво змінювати себе й суспільство, керуючись у своїй діяльності універсальними ціннісними орієнтирами. Саме вони визначають, *ким* ми є насправді, *які* ми та *що*, власне, *робимо*.

Чотири основні принципи соціальної доктрини Церкви можуть допомогти сьогодні й нам ефективно впорядкувати українське суспільство та визначити шлях розвитку держави: 1) рівна гідність усіх людей, 2) особиста відповідальність кожного члена суспільства за досягнення та розвиток спільного блага, 3) орієнтація суспільних інститутів на етично-соціальну солідарність та 4) повага і підтримка з боку влади особистої ініціативи кожного громадянина. Людина заслуговує на повагу до власної гідності, дарованої їй Творцем та закоріненої у її власній людській природі, заслуговує на суспільні умови,

що сприяють її особистому розвитку та встановленню справедливого миру в суспільстві. Інституційно забезпечений баланс між можливостями реалізації особистої свободи та щирою турботою про спільне благо дозволяє закласти міцні основи справедливого суспільного ладу. Для побудови ефективної держави в Україні замало *мати*, необхідно *бути* — людьми відповідної якості, суспільством, сформованим на ціннісних засадах.

У біблійній книзі Приповідок Соломонових читаємо: «Мудрість розумного — свій шлях знати» (Приповідки 14, 8). Розуміння того, хто ми і звідки, може стати для нас вагомою допомогою у втіленні вікової мрії нашого народу про інституційний, державний захист української нації. Справжня свобода — це не потурання собі, але здатність керувати собою, щоби йти власним життєвим шляхом до своєї мети, якою для нас, християн, є вічне життя в Бозі. Процес державотворення в Україні вимагає більше, аніж знань і розуміння, нам сьогодні потрібна та мудрість, що колись заклала основи нашого національного буття системою колективних цінностей, на яких формувалися цілі покоління наших предків. Наша свободолюбність та повага до внутрішньої, а не соціально обумовленої, гідності людської особи, наша постійна вимога справедливого соціального порядку та соборного, консенсусного способу ухвалення доленосних рішень, наша софійна спадщина ставали запорукою повернення до інституційного оформлення національної самобутності в різноманітних формах державницьких проєктів. Ця мудрість абсолютної та універсальної Істини — Премудрість Бога, — що трансцендентним горизонтом проходить крізь цілу нашу історію, сьогодні може допомогти нам сформувати платформу для ціннісної консолідації громадян сучасної України навколо нового проєкту справедливої та ефективної держави. Генем нашої духовної спадщини, нашої Київської мудрості, містить у собі перевірені можливості для якісної особистої та суспільної трансформації. України не можна *мати*, Україною слід *бути*!

Георгій Коваленко

Ректор Відкритого православного університету, священник

Десять правил Мудрості

Софія Київська. Можливо, варто перекласти

У самому серці Києва вже понад тисячу років стоїть Собор Святої Софії. Але хто ж та Софія, на честь якої названо цей храм? То, можливо, варто перекласти, щоб зрозуміти сенс.

Софія — це мудрість. Софія Київська — це Храм Премудрості. Це та мудрість, якої у Бога просив собі найефективніший правитель біблійного Ізраїлю — Премудрий Соломон.

Це й мудрість Євангелія, бо головний християнський собор нашої столиці названий на честь Христа, який є «Божою силою і Божою премудрістю». Що й написано над центральним входом до Софії Київської.

І не випадково київського князя, який завершив будівництво, розпочате батьком-хрестителем Київської Русі, назвали Мудрим. Бо саме Ярослав Мудрий не тільки звів собор на честь Премудрості, але й поширював цю мудрість серед свого народу. Він створив першу бібліотеку, де записували і зберігали мудрість. Він започаткував перші школи, де вчився сам і вчив мудрості дітей. Він створив перший кодекс законів, «Руську правду», щоб мудро і справедливо судити між людьми. А ще він проводив мудру внутрішню і зовнішню політику. Тому в переліку великих українців Ярослав Мудрий завжди є одним із перших.

Але недостатньо просто перекласти назву історичного собору. Мудрість має бути втілена і стати основою політичного, економічного, суспільного і навіть релігійного життя країни. Як це зробити? Ось моя відповідь.

Десять заповідей. Можливо, варто нарешті спробувати

Вже стало політичним штампом порівнювати вихід України з радянського полону з виходом євреїв із полону єгипетського. Але в тій 40-річній подорожі був ключовий момент, про який не згадують наші політики.

Я маю на увазі подію, що відбулася майже одразу після виходу з рабства і мала вплив на історію всього людства та розвиток держав і суспільств по всьому світові.

Це — 10 Божих заповідей, які отримав народ, що був народжений у рабстві, вийшов з нього і мав навчитися жити не як суспільство «рабів і владик», а як спільнота вільних людей, що мають спільну мету, спільний шлях і піклуються про спільне благо. Саме в цьому суть 10 Заповідей. Вони не тільки і не стільки про релігію, скільки про принципи суспільного ладу. Навіть ті з них, які на перший погляд про відносини людини з Богом.

Давайте їх пригадаємо і дуже коротко протлумачимо, щоб уявити, як вони можуть бути основними принципами-засадами української політичної нації, держави і суспільства:

Заповідь 1: «Я — Господь Бог твій, Який вивів тебе із землі Єгипетської, з дому рабства. Нехай не буде в тебе інших богів, крім Мене».

Це не тільки про монотеїзм (віру в Єдиного Бога). Це й про свободу. Про те, що Бог її цінує і дарує. А отже, вона має бути цінною і для всіх нас.

Заповідь 2: «Не сотвори собі кумира і будь-якої подоби того, що на небі вгорі, і на землі внизу, і у воді нижче землі. Не поклоняйся їм і не служи їм».

Це не тільки про бовванів (ідолів). Це й про політичних лідерів, і про відповідальність кожного за долю країни і суспільний устрій.

Заповідь 3: «Не промовляй імені Господа Бога твого марно».

Це не тільки про благоговіння. Це й про цінність та значення слів і обіцянок.

Заповідь 4: «Пам'ятай день суботній, щоб святити його. Шість днів працюю і роби всі справи свої, а день сьомий — відпочинок на честь Господа Бога твого».

Це не тільки про богошанування. І не тільки про відпочинок, вихідні чи відпустки. Це про святість і цінність праці, бо «шість днів працюю».

Заповідь 5: «Шануй батька твого і матір твою, щоб тобі було добре і щоб довголітній був ти на землі».

Це не тільки про вічне питання «батьків і дітей». Це й про справжню пенсійну реформу, і про солідарну відповідальність суспільства за молодих і літніх.

Заповідь 6: «Не вбивай».

Це не тільки про війну і кримінальні злочини. Це про відносини між людьми і країнами без насильства. Це про розв'язання суперечок без застосування сили і примусу, шляхом діалогу.

Заповідь 7: «Не перелюбствуй».

Це не тільки про подружню вірність і хибність шляху розпусти. Це про руйнівну силу зради взагалі. І водночас про гідність, вірність і шляхетність.

Заповідь 8: «Не кради».

Це не тільки про корупцію, недоброчесну конкуренцію чи економічне шахрайство. Це й про чесну працю й її гідну оплату.

Заповідь 9: «Не свідчи неправдиво проти ближнього твого».

Це не тільки про брехню, маніпуляції й інформаційні війни. Це й про суди, в яких мають шукати правди і справедливості.

Заповідь 10: «Не бажай... нічого, що є у ближнього твого».

Це не тільки про заздрість і породжені нею злочини проти прав і власності іншого. Це про те, що, якщо тобі щось сподобалося, то його варто не «віджимати», а створювати щось подібне і краще. Це про відносини win-win, коли шукають і знаходять рішення, від яких виграють всі.

Всього 10 простих правил, які шанують і в юдаїзмі, і в християнстві, і в ісламі, але, на жаль, дуже часто ігнорують не тільки правителі та їхні піддані, але й ієрархи і віряни традиційних релігій, які виправдовують й «освячують» існуючий суспільно-політичний та економічний устрій. Але саме ці принципи є основою загальнолюдських цінностей, прав людини і суспільного устрою найуспішніших країн світу.

То, може, варто й нам спробувати керуватися ними і в особистому, і в суспільному, і в економічному, і в політичному, і в релігійному житті?

І тоді, можливо, не через 40 років, а набагато раніше ми зможемо промовити слідом за одним із великих українців усіх часів — мандрівним філософом-мудрецем Григорієм Сковородою: «Хвала ж блаженному Богові, що потрібне зробив неважким, а важке непотрібним».

Олександр Щерба

*Посол України в Австрії (2014–2021), головний радник
голови правління НАК «Нафтогаз»*

Національна ідея як ідея любові

Питання національної ідеї — це питання любові. Людей можуть єднати багато речей, але на тривалий час їх єднає тільки спільна позитивна емоція. Якщо вона є, то питання національної ідеї навіть не виникає, як у випадку більшості дорослих націй світу. Вони єднуються навколо певного набору цінностей, ідеалів або просто людей, які ці ідеали втілюють. Для Сполучених Штатів, наприклад, це ідеал свободи та фігури батьків-засновників, які цей ідеал сформулювали і втілили своїм життям. Для більшості європейських держав — це радше ідея людської гідності, важливішої за інші речі.

Україна — нація молода, пристрасна, але ще не дуже мудра. Вона, як підліток, набагато краще відповідає на питання «Що я не люблю», ніж на питання «Що я люблю». Вона постійно відштовхується від чогось, але внутрішньо не певна, до якого ж берега вона прямує. Вона хоче приплисти до європейської реальності добробуту та справедливості, але часто з іронією, нерозумінням сприймає той набір ідеалів, які ведуть до цього берега: толерантність, самообмеження більшості, захищеність меншості.

Цим, серед іншого, пояснюється, з одного боку, та пристрась, з якою ми рвемося до свободи, а з другого — наша нездатність дати тій свободі раду, поставити її на користь людям, Україні. У нас є розмитий ідеал, але нема ні розуміння, як до нього йти, ні батьків-засновників, які б цей ідеал чітко сформулювали і втілили своїм життям.

Володимир Винниченко колись писав, що українська національна еліта початку двадцятого сторіччя народилася з великої ніжності, із відчуття любові до спогадів дитинства, до мови батьків, до пісень, які чули від бабусь. Ця ніжність, ця любов є і в нас. Вона у вишиванках, які ми так радо надіваємо на національні свята. Вона в нашій мові, яка ожила і зміцнюється. Вона у наших спільних успіхах, коли ми їх помічаємо попри національну схильність бідкатися.

Але її, цієї любові, все ще мало. Її все ще не видно за нашими запеклими політичними дискусіями, за нашаруваннями нашої гіркоти та історичних розчарувань. Ми любимо Україну як ідею, але не любимо Україну як місце, де живемо. Ми не любимо Україну як людей, які живуть поруч. Ми не любимо самі себе. Нам треба заспокоїтися, простити одне одного і полюбити, не чекаючи за цю любов вдячності чи взаємності.

Де взяти цей мир, цю внутрішню гармонію, цю здатність простити? Серед іншого, мабуть — у християнстві, в ідеї Христа. А вона, ця ідея, присутня поруч з нами у двох формах: релігійній та секулярній. Щодо релігійної — все зрозуміло. Людина вірить, молиться, ходить до церкви і в міру своєї щирості та духовної дорослості «живе по Христу». Але поруч з нами є й секулярне, атеїстичне втілення цієї ідеї. Це Єдина Європа.

Єдина Європа — це втілення двох базових ідей Христа: прощення і служіння. Про це не дуже прийнято говорити і навіть думати, але це так. Зрозуміло, чому про це не говорять. Сотні погромів, мільйони вбивств проводилися саме під ширмою християнських ідей. Як багато зла виправдовували Христом! Проте, якщо подивитися на суть його вчення, то істинно християнська історія Європи почалася тільки з початком Єдиної Європи, коли прощення націй та самообмеження можновладців стали лейтмотивом і політичної дії, і масового мислення.

Україні об'єктивно потрібні ці дві речі: культура прощення у низів і культура смирення, самообмеження, служіння у верхів — якими би словами ці дві речі не називати.

Я довго жив у Відні. Ідучи вулицями цього міста, відчуваєш любов. Любов до своєї роботи, до свого місця, до самого себе. Ідучи вулицями Києва, часто відчуваєш не любов, а радше втому і безнадію. Нам некомфортно у цій реальності, ми з нею не змирилися — настільки, що Україна мала дві революції за одне десятиріччя. Українці хочуть вирватися з реальності втому і безнадії й прорватися у реальність любові, але не знають і не вміють як. У цьому нашому прагненні — велика сила, незламність ідеї європейської інтеграції України. У цій нашій нездатності реалізувати те, до чого ми прагнемо, — слабкість цієї ідеї на нашому конкретному ґрунті.

Європеїзація починається не з політики і навіть не з економіки. Вона починається з миру в душі, з любові саме в християнському розумінні — любові прощення і любові служіння. Такий погляд робить Європу більш зрозумілою і близькою для українців, де б вони не жили і якою б мовою не говорили. Такі пріоритети, якщо їх систематично й сумлінно реалізувати, знімуть в Україні внутрішнє напруження і відкриють дорогу до внутрішнього примирення з тими, хто загубив шлях під впливом чужої пропаганди або історичної інерції, або ж кого відлякала гарячкуватість наших європейських інтеграторів. Християнський погляд на одне одного і на Європу дозволить нам знайти мир, з'єднати точки, які раніше існували в паралельних світах.

І останнє. Демократія відрізняється від авторитаризму насамперед ставленням до людини. Вільний світ виходить із того, що якщо людині дати свободу, то це буде складно, але врешті-решт добре. Натомість авторитаризм вважає, що людина як така ще «не дозріла» до свободи, а тому неодмінно нею зловживатиме. Одна частина світу вірить у світле в людині, а інша — у темне. Відповідно, і шлях в одній частини людства світліший, а в іншій — темніший. Одна (європейська, західна) — секулярна за своєю риторикою, але християнська за своєю суттю. Інша (російський світ) профілюється на нібито захисті християнських цінностей, але в реальності попирає їх. Про це теж можна і потрібно говорити.

Нам треба відчувати Україну як ніжність. Нам треба побачити Європу як любов. Відповідь на питання «Що я не люблю» — важлива, але її недостатньо, аби розвиватися. Потрібна відповідь на питання «Що я люблю». Бо здатність любити — це ознака духовної дорослості. Нам треба дорослішати.

Борис Ґудзяк

Архиепископ і Митрополит Філадельфійський

Бути українцями у радості

На віртуальному форумі Світового конгресу українців «Єднаємось Україною» мене, як і інших учасників, запитали: що об'єднує українців в Україні та в діаспорі? Насамперед зазначу, що вдячний організаторам за це формулювання, навіть якщо відповідь не така вже й проста. Воно ставить нас у цілком іншу парадигму — парадигму єдності. Бо ми часто зосереджуємося на чварах і міжусобицях, скрушно цитуючи прислів'я «Де два українці, там три гетьмани». Іноді ж вартує зосередитися на позитивному, щоб справді для себе його побачити і в ньому утвердитися.

Що ж об'єднує українців?

Я давав відповідь на основі того, що на щодень переживаю як українець, який велику частину свого життя прожив поза межами України — спочатку як син скитальців, що тікали з розтерзаної повоєнної Батьківщини, щоб не стати жертвами червоної чуми, а тепер уже вісім років як єпископ Української Греко-Католицької Церкви, що служить нашим мігрантам різних хвиль, спочатку в Західній Європі, а нині в США.

Мене з іншими українцями, хоча, зрештою, не винятково, єднає **молитва**. Поза межами України, є, мабуть, понад 2000 українських храмів — греко-католицьких, православних, протестантських домів молитви. Особисто можу засвідчити, що українська громада тримається там, де вже майже півтора століття стоять наші церкви. Збудовані збудованими селянами, що тяжко працювали на землі й заводах, щоб утримати родини на новій землі. Особливо гостро це досвідую, відвідуючи так звані шахтарські парафії у Пенсильванії. Саме туди, в шахти, на найскладнішу роботу, їхали перші українські мігранти у США. Це зараз не надто заможна частина Америки, адже шахти закрили, для нових мігрантів немає роботи, парафії складаються з четвертого-п'ятого покоління, народженого в Америці. Вже майже ніхто в побуті не володіє українською мовою, та громади мають доволі розпливчасті, з інформації в медіа, уявлення про сучасну Україну. Проте, переступаючи поріг нашого храму, відразу почуваюся

вдома. Для людини віруючої кожен храм є святинею, але у наших є для мене щось невлучимо рідне.

Єднає мене з іншими українцями **радість**. Адже бути українцем — добре і радісно. Ми маємо гумор, пісню, танець, естетичний смак. Нам добре разом. Таке буття українцем я переживав ще малим хлопцем, коли у нашому родинному домі в Сиракузах збиралися друзі і приятелі батьків, а часом і друзі друзів та приятелі приятелів. Я інтуїтивно знав, їм добре бути разом. Це пережиття здорового, усміненого, об'єднаного українства мене окрилювало. Хоча саме ці люди, що приходили та приїжджали до нас у гості, як і мої батьки, пережили багато горя — розбиті по обидва боки Залізної завіси родини, втрати, травми, жахиття війни і скитальщини.

Проте вони залишилися людьми. Спочилий глава УГКЦ Любомир Гузар, якого так полюбила вся Україна, неодноразово повторював, що хотів би бути людиною. Для мене бути українцем — це передусім бути людиною. А Василь Стус, боротьбу і жертву якого українці по-новому відкривають у ці дні через відважну і невтомну боротьбу Вахтанга Кіпіані, писав, що поет повинен бути людиною, «такою, що, повна любови, долає природне почуття зненависти, звільнюється од неї, як од скверни. Поет — це людина. Насамперед. А людина — це насамперед добродій».

Єднає нас **«добра-дія»**. Українцям треба навчитися любити одне одного. Часом на базовому рівні — батьки мають бути вірними матерям своїх дітей, і навпаки; через п'яних водіїв на наших дорогах не повинні гинути люди; Україна має стати безпечною та гідною територією для життя людини від зачаття до природної смерті. Ми, українці, маємо допомагати іншим українцям вповні реалізовуватися, зцілювати особисті та національні травми. Через історію геноцидів, депортацій, переслідувань та доносів ми боїмося і не довіряємо одне одному.

Для мене основа нової України — давати одне одному вповні відчувати і реалізувати Богом дану гідність. Це закладене в наш останній здвиг, який ми інтуїтивно назвали Революцією гідності. Гідність вимірюється не яскравими фразами, а маленькими кроками — радіти успіху іншого, не залишити місця для заздрості у наших серцях, утверджувати іншого, навіть у малому. З таких малих «благо-ді-янь» і складеться велика канва нашої тотожності. Людей. Українців.

Саїд Ісмагілов

Шейх, муфтії мусульман України

Працювати над свідомістю

Україна знаходиться на перетині шляхів, у точці зустрічі релігій і цивілізацій. Ми географічно й історично стали порубіжжям, де зустрілись православ'я з католицизмом, а вони, своєю чергою, зустрілись на півдні України з ісламом. Додаємо до цього багатовікову юдейську традицію, присутність чималої кількості протестантських громад, модну тенденцію секулярності та позаконфесійності, і ми маємо сучасне конфесійне обличчя України. Такі реалії роблять нас, з одного боку, унікальною країною, а з другого — вимагають від нас створення моделі спільного майбутнього, адже здорове суспільство не дискримінує ніяку частину себе.

Ми всі, незважаючи на наше національне походження, світоглядні та релігійні переконання, маємо стати єдиною українською політичною нацією. Звісно, що люди не мусять забувати про своє коріння, національне походження та релігійну ідентичність. Але при цьому, якщо вони є громадянами України, вони мають знати українську мову, поважати культуру та закони держави, визнавати суверенітет і незалежність України, а також підтримувати її територіальну цілісність.

Ми маємо розпрощатися з фантомними болями за далекими країнами свого національного походження (рівно як і за неіснуючим СРСР) і працювати над розбудовою сучасної незалежної України, а не створювати тут анклав країни свого походження. Велика проблема, коли посеред Парижа існують майже закриті гетто, де відвідувач опиняється ніби в Марокко, а присутність Франції там не відчувається зовсім. Такі закриті анклави не лише є джерелом злочинності та соціальної напруги, вони підривають національну єдність і безпеку країни.

Щоб запобігти таким проблемам, я раджу звернутися до цікавого досвіду Кримського Ханства — держави, що декілька століть була досить успішною країною на південних теренах сучасної України.

Ця середньовічна мусульманська держава була багатоконфесійною країною, але історія не спостерігає там міжрелігійних конфліктів. Секретом цієї гармонії була офіційна політика держави — ніхто не був дискримінований, всі знали офіційну мову, мали свої права та обов'язки і були причетні до спільних національних інтересів. Саме в цьому напрямі сьогодні потрібно рухатись українському суспільству, створюючи єдиний український простір, де національні інтереси будуть вищі за інтереси окремих етнічних груп і релігійних конфесій, де знання мови, повага до культури, законів держави та державної символіки буде захищатись законом. Своєю чергою, держава має давати однакові права й можливості громадянам всіх світоглядних позицій, адже будь-яка дискримінація буде використана проти нашої спільної єдності.

Як муфтії, я опікуюсь дуже неоднорідною спільнотою українських мусульман. Мусульманська громада складається з представників десятків національностей, від татар до українців, від арабів до уйгурів, і всі вони є громадянами України, що сповідують іслам. Незважаючи на різні традиції, нас об'єднує релігійна приналежність. Але хто ми є в Україні? Раніше, до Революції гідності, науковці, описуючи мусульман нашої країни, вживали словосполучення «мусульмани в Україні», ніби ми не маємо на її теренах своєї історії. Вважаючи таку оцінку некоректною, я поставив собі за мету, щоб ми стали «мусульманами України». І тут йдеться не про вимогу писати про нас в іншому контексті, тут питання в тому, щоб мусульмани України нарешті відчували себе українцями, ототожнювали себе з нашою країною, були залучені до її розбудови та захисту.

Це нелегка справа, адже щонайменше третина українських мусульман є вихідцями з країн свого походження і, так чи інакше, дивляться в той бік. Але я закликаю мусульман, щоб вони відчували й усвідомлювали свої громадянські обов'язки, зивкали до українського культурного та ментального контексту і жодним чином не відгороджувались від живої України у ментальні чи реальні гетто. Однією з проблем нашого суспільства є наявність співгромадян, що досі живуть у якомусь своєму радянському гетто, іноді вигаданому, іноді з реальними межами в окремих регіонах, через що й стала

можливою окупація Криму та Донбасу, бо люди не відчували себе там в Україні. Жодним чином неприпустимо, щоб по країні розпознались осередки «неукраїни». І неважливо, що це будуть за осередки, — «руського міра» чи східних гетто. На кожному клаптику України має бути виключно Україна. Вона має бути присутня у свідомості, у мові, у культурі, на телевізійному екрані, у школі та церкві.

І наостанок, мені дуже не подобається, коли політики починають маніпулювати «втратою України», «втратою незалежності» або використовують інші схожі гасла для досягнення своєї політичної мети. Такими заявами вони ніби ставлять під сумнів саме існування України. Україна не розмінна монета, її існування має стати константою та непорушною скелею, щоб нікому й на думку не спало, що вона може зникнути. Лише з такою свідомістю ми подолаємо всі виклики, що постануть на нашому шляху. Тож працюймо над свідомістю.

Борис Ложкін

*Віцепрезидент Всесвітнього Єврейського Конгресу,
Президент Єврейської конфедерації України*

Толерантність українців як один із ключів до успіху України

Бути толерантним зовсім не означає бути пасивним та байдужим; бути толерантним — це розуміти різницю між собою та іншою людиною у культурі, традиціях, релігії, уподобаннях, але при цьому свідомо цю різницю приймати. Адже всі ми різні, тож, прийнявши іншого, ми розраховуємо на таку ж зворотну реакцію.

Будь-яке суспільство є неоднорідним, а історія вже неодноразово показувала, до чого призводить примус до одноманітності. Тож свідоме примирення одне з одним не просто рухає суспільство вперед, а й створює синергію культур, цінностей, знань та технологій, що є важливим у сучасному світі.

Україна в цьому сенсі на загальному тлі вирізняється з кращого боку й набагато випереджає навіть розвинуті демократії.

«Місця, які колись були шановними центрами свободи думки та навчання — коледжі та університети, — тепер одні з найменш вільних місць на Землі. Ніколи не думав, що побачу це колись у своєму житті. Але сьогодні єврейським хлопцям небезпечно гуляти вулицями Парижа, Лондона та навіть Нью-Йорка в ярмулці», — це слова президента Всесвітнього Єврейського Конгресу Рональда Лаудера. Він їх сказав зовсім недавно, на третьому Київському єврейському форумі у грудні минулого року.

Зауважте: він не згадав Київ, Львів, Чернівці чи мій рідний Харків, що теж є великими університетськими центрами. І не випадково. Кіпи (ярмулки) на наших вулицях не викликають у більшості українців негативної реакції.

Наскільки велика ця більшість? Тут можна звернутися до ще одного спікера Форуму, експецпосланця Держдепартаменту США з боротьби з антисемітизмом Елана Карра. Він посилається на дані авторитетної дослідницької компанії PEW Research, згідно з якими 83%

українців позитивно ставляться до євреїв взагалі, а 95% навіть не мають жодних заперечень, якщо євреї будуть їхніми безпосередніми сусідами. Країну з вищим показником вам не знайти, принаймні в Європі. У підсумку, Елан Карр ввів для України неологізм, назвавши її світовим центром «філосемітизму», на противагу антисемітизму.

У дусі толерантності зроблю припущення, що з тезою про філосемітизм не всі погодяться і можуть не визнати її за вагомий аргумент на користь толерантності українців. Тоді наведу ще один приклад.

Цього року в Україні розпочався справжній туристичний бум серед туристів з країн Близького Сходу — Саудівської Аравії, ОАЕ, Катару, Бахрейну, Оману, тобто країн з більш ніж високим достатком. Близькосхідні туристи — мрія будь-якої країни, яка орієнтована на туризм. Вони, як правило, подорожують з комфортом, на тривалі терміни та великими сім'ями. За даними Держагентства з туризму, у 2021 році кожен турист з Об'єднаних Арабських Еміратів витрачав в Україні в середньому по \$2200, із Саудівської Аравії — \$1500. Для порівняння: гості зі США та Канади залишають в Україні в середньому по \$1200. Львівські туроператори та готельєри цього року відзначали дефіцит мінівенів — усі орендували гості з Близького Сходу. Вони й у готелях займали до 50% усіх номерів.

Такому успіху України, окрім безвізового режиму із Саудівською Аравією, Бахрейном, Кувейтом та Оманом, сприяла, як не дивно, пандемія коронавірусу. Мешканці арабських країн, що люблять подорожувати, через карантин були позбавлені можливості відвідати Європу. Після того як перші сміливці побували в Україні та повернулися на батьківщину із захопленими відгуками, всі рейси стали стовідсотково завантажені.

Якою побачили мешканці арабських країн Україну? З головних плюсів називалися: краса архітектури, природа (особливо їх тішать наші дощі, бажано з грозами), кухня (її називають схожою на середземноморську) та, мабуть, найголовніша перевага — відкриті та доброзичливі українці.

Останній фактор, як на мене, вирішальний. Поставте себе на їхнє місце: поїхали б ви до країни, хай вона навіть найкрасивіша й найдоступніша, в якій вам були б не раді чи загрожувала б небезпека?

Ще одна ілюстрація вигоди від української толерантності. Топік, за даними Асоціації IT Ukraine, український IT-ринок зріс на 36% і досяг \$6,8 млрд. Це 2,7% від усього ВВП країни, причому в структурі всього експорту IT-послуги та продукти займають 37%.

Звісно, у всіх цих показниках головне — люди. Українських айтішників сьогодні вже 285 тисяч, і більшість із них — працівники міжнародних компаній. Цінуються вони не лише за безумовну кваліфікованість, старанність та працьовитість. Далеко не останнім фактором є їхня спроможність ставати своїми у мультинаціональних командах. Ця ж риса допомагає українцям, орієнтованим на роботу із західними компаніями, також в інших сферах, не лише в IT.

Чому все це добре, і як це можна використати на користь Україні?

Це добре, тому що призводить до щільнішого взаємного проникнення різних культур. У толерантному середовищі покращується інвестиційний клімат, збільшується кількість туристів і поглиблюється інтеграція у світовий бізнес.

Толерантність може бути одним із ключів до подальшого розвитку України, тому її треба берегти і розвивати.

Катерина Загорій

Співзасновниця родинного благодійного фонду
Zagoriy Foundation

Жити, щоб ділитися.

Чи ділитися, щоб вижити?

Вітчизняні та міжнародні дослідження фіксують поширення культури благодійності в Україні.

Гена благодійності в нашому ДНК досі не знайдено, і я впевнена, що цього ніколи не станеться. Немає людей, від народження схильних віддавати іншим. Коли ми зростаємо, бажання або небажання ділитися в нас виховує середовище. Різні культури творять відмінне ставлення до філантропії.

The World Given Index 2021 року найщедрішими націями називає Індонезію, де сумлінно дотримуються обов'язку розподіляти ісламський податок на майно «закят» серед бідних, а також Кенію та Нігерію. Найменше властиві пожертви мешканцям Японії, Португалії, Бельгії. Очевидно, що щедрість не корелює зі статками населення, а визначається місцевою культурою.

Україна на 20-й позиції в списку, між США та Південною Африкою. За даними соціологічної компанії Gallup, 2020-го року 66% українців допомагали незнайомцям, 43% виділяли благодійним організаціям гроші, 19% — приділяли свій час у ролі волонтерів.

Двадцяте місце у світі тим більш почесне, що 2010 року нас ставили на 152-у позицію — третю з кінця, над Бурунді та Мадагаскаром. Швидкий підйом України в рейтингу укладачі відзначають окремою згадкою. Вони причин не знають, але моя гіпотеза — це український менталітет. Зміцнення фондів, вдосконалення інструментів і форматів роботи, втілення стратегії з поширення культури благодійності дає потужний ефект, бо накладається на базові характеристики української ідентичності.

Дані дослідження «Благодійність очима українців», що регулярно проводиться на замовлення Zagoriy Foundation підтверджують

тренд, який зафіксований у The World Given Index. Згідно з опитуваннями центру вивчення громадської думки «Соціоінформ», 2019 року до благодійності долучалися 60% українців, у 2021-му — вже 67%. За цей час майже вдвічі, до 1592 гривень на рік, зріс середній обсяг пожертв.

Причини, звісно, не тільки в нашій доброті. Так само португальці, бельгійці, японці не є найбільш недобрими людьми на планеті. Можу припустити, що схильність до благодійності, взаємної підтримки, колективної турботи про соціально важливі інституції властива націям, яким загрожують. Не маючи сильну державу або живучи в оточенні ворогів, людям підсвідомо хочеться гуртуватися. Саме в такій позиції довший час своєї історії відчували себе українці.

У розідраній княжими чварами Русі Володимир Мономах заповідав синам не залишати хворих без допомоги. Багато сторіч потому в наших землях приватним коштом утримувалися монастирі, що поєднували функції шкіл, притулків, лікарень, друкарень. Правителі наших земель, полководці та магнати, добрі та не дуже — всі вони жертвували на спільну церкву, освіту, книгодрук, підтримку слабких. Бо вбачали у філантропії дієвий спосіб підвищити шанси свого народу на виживання.

Не будемо забувати, що без меценатів було б неможливе виникнення української літератури і театру, а значить було б поставлене під сумнів формування нації. Вони підтримували письменників і художників, в часи переслідувань мови фінансували видання журналів і газет українською, створювали приватні колекції та публічні музеї. Без перебільшення — уся українська культура ґрунтується на філантропії. Ефект продуманих і щедрих пожертв Острозьких, Галаганів, Смиренків, Терещенків можна бачити досі в архітектурі, у творах мистецтва.

У 2013–2014 роках світ дізнався, що до благодійності готові мільйони українців, не лише мільйонери. На Майдані та на війні вони показали приклад масового волонтерства, врятувавши демократію та незалежність. У той час абсолютно непересічні люди,

яких заведено називати пересічними громадянами, відчули свою силу. Відтоді почався тренд на самоорганізацію та пожвавлення благодійності в різних сферах. У сучасній Україні прислів'я «Моя хата з краю, нічого не знаю» здається зовсім чужим, образливим, неправдивим.

Традиції меценатства сьогодні відроджуються людьми, які ніколи не вважали себе меценатами. Вони просто діляться, просто турбуються, просто рятують. Велику силу благодійним проектам дають малі справи мільйонів українців, і це доведено вже місцем України в The World Given Index.

Блаженніший Епіфаній

Митрополит Київський і всієї України,

Предстоятель Православної Церкви України

Дім, що будується на камені (Мф 7:24-27)

Свобода, розум і віра — три засадничі цінності, які визначають сучасну українську ідентичність.

Українці — нація, яка в одному з ключових державних текстів обіцяє: «Душу й тіло ми положим за нашу свободу». Княжі часи, доба Козаччини та Гетьманщини, період визвольних змагань, супротив УПА, Революція на граніті й обидва Майдани, захист країни від нашествия чужинців у наші дні — найважливіші віхи в українській боротьбі за свободу і незалежність.

Говорячи про віру, соціологи мають на увазі релігійність. Бо справді рівень релігійності українців — один із найвищих у світі. Вірянами себе вважають майже 70% українців, і лише менше ніж 6% кажуть, що не вірять у Бога. Однак якщо порозмовляти з кимось із цих шести відсотків, з тими, хто вагається, то розумієш: вони хочуть повірити, шукають сенсу життя більшого, ніж прості побутові потреби. Бо віра є тією рушійною силою, яка спрямовує й сфокусовує, дозволяє відокремити головне від другорядного. Коли в спільноті чи людині не стає віри, ми бачимо чимало полохливості, перефразовуючи біблійне «Чогó ви такі полохливі? Чому віри не маєте?» (Марка 4:40).

У нас є підстави вірити в себе і у свою країну. Ми країна, яка у віках є центром науки, просвіти і знання — чи ми говоримо про гвинтокрили і ракетні двигуни, чи про сучасну ІТ-індустрію, чи про філософа Сковороду та інших видатних представників Києво-Могилянської академії. На стінах Софійського собору дослідники знайшли понад 7500 написів, які датуються від початку XI ст., і ще тисячі написів досліджено на стінах інших давніх соборів по всій Україні, які зберегли приклади високого рівня освіченості наших предків і самі стали свідченням віри і розуму українців.

І якби ми були в самому серці Європи, на цих трьох каменях — розумі, вірі, свободі, — можна було б ще сотні років тому збудувати

міцний фундамент політичної нації. Однак географічне місце України на фронті європейської цивілізації і вимагає мати й зрощувати ще одну цінність — силу. Передусім силу духовну.

Нам, як і всьому світу, потрібна сила, яка виростає з віри, свободи і розуму. Віра відкриває дорогу до смислів нашого життя. Свобода дає впевненість у власному виборі і відповідальність за нього. Розум відкриває нові й нові можливості для успіху. А ще він дає нам здатність розрізняти силу та насильство, агресію.

Сила — це вміти витримувати складність світу, не поступаючись своїми пріоритетами. Силу часто плутають з агресією. Але їх легко розрізнити, бо остання лише виглядає силою, однак швидко перетворюється на протилежність. Насильство відрізняється від сили тим, що заперечує свободу й відмовляється від розуму, заміняє віру культом земних божків. Сказано: «Сила Моя здійснюється в немочі» (2 Кор.12:9), а значить, сильний той, хто дає силу слабшому. Зараз наша європейська цивілізація, що виросла на християнській основі, складає іспит на засвоєння цієї науки.

Тож найперше: шукаймо силу в єдності. Часто згадую притчу, в якій батько вчив своїх синів триматися разом, пропонуючи їм зламати за раз оберемок гілля і кожен гілочку окремо. Зло і насильство можуть перемогти тих, хто осібно намагається їм протистояти. Тому агресори будуть і надалі підступно розставляти пастки й бар'єри між нами, щоб, провокуючи конфлікти, розділяти тих, хто їм протистоїть. Добро перемагає єдністю, обраною вільними людьми. Вибір єдності означає мудрість людини і народу.

По-друге, шукаймо силу в справедливості. Церква радіє доброму успіху людини, досягнутому талантом і працею, бо бачить у ньому приклад для усіх. Саме тому ми хочемо, щоби корупція, яка руйнує такі успіхи й нищить добрі плоди праці, стала суспільно неприйнятною. Щоб не лише іноземні партнери називали корупціонерів і вводили проти них санкції, а щоби це повноцінно й ефективно робили наші правоохоронні органи і суди.

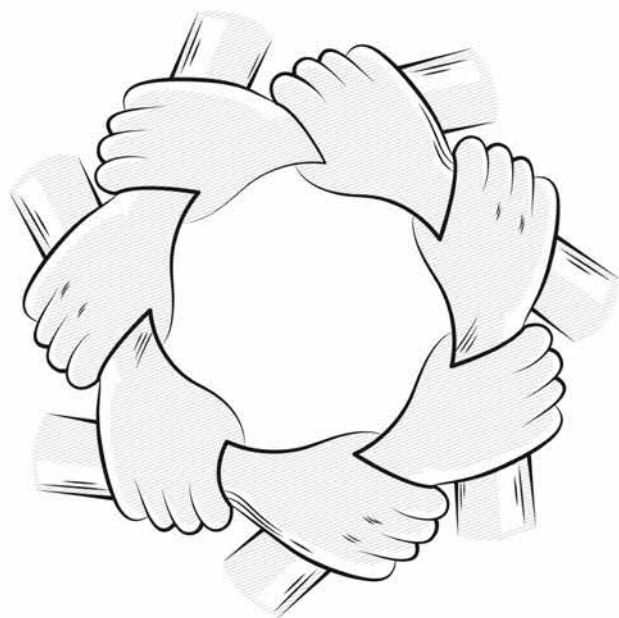
Праведність судів не раз згадується у Священному Писанні як категорична вимога Всевишнього. Правосуддя не може бути вибірко-вим, політично мотивованим і безнадійним для звичайних громадян.

Без вирішення цієї проблеми саме майбутнє суспільства і держави під загрозою, бо не можна миритися з тим, що є злом в очах Бога.

Третє джерело сили — в активності. Віра без дій мертва. А тому Церква готова бути разом з усіма, хто діє заради Правди. Ми довели це, коли під час Революції гідності відчинили ворота Михайлівського монастиря, вдарили у дзвін, створили госпіталь. Ми довели це, коли з першого дня військової агресії Росії стали в ряди волонтерів і надіслали на передову капеланів. Сила з тими, хто діє, працює, допомагає людям у найважчих ситуаціях.

Я вірю і надіюся, що Україну надалі чекає лише поступ. Розвиток, просування вперед, еволюція — щось протилежне відступу, регресу, розділенню та потрясінням. Поступ неможливий без бачення і віри. Свобода від зла, відкрита нам вірою, дозволяє нам правильно обрати шлях і впевнено йти ним. Тож плекаймо наші розум, віру і свободу, які дають нам справжню силу і творять наш поступ. З Богом!

ЛАД ТА СУСПІЛЬНИЙ ДОГОВІР



Олександр Сушко

Виконавчий директор МФ «Відродження»

Україна як «наше»

Формула успішної країни неодмінно включає в себе стійке й масове відчуття громадянської «співвласності», причетності людини до своєї держави. Успішна демократична держава — це тисячі непомітних, але діючих каналів зв'язку, це невидимий «щоденний плебісцит», на якому громадяни підтверджують чи спростовують свою лояльність та ідентичність в чинних політичних кордонах.

Недавня історія України містить деякі свідчення позитивного «голосування» громадян на таких «плебісцитах». Варто згадати хоча б унікальний за масштабами волонтерський рух на підтримку оборони країни чи широку громадянську мобілізацію обох Майданів (2004, 2013–14). В деяких випадках громадський активізм навіть заміняв собою неспроможну державу.

Наведені приклади свідчать і про свої межі: вони є реакцією виключно на екстраординарні виклики, така мобілізація не може бути тривалою і не перетворюється у повсякденну культуру громадянської участі. Втома і вигоряння є неминучими незалежно від результату.

Водночас історичний код українців із закарбованими в нього різноманітними формами гніту та упослідження із давніх давен успадкував тяглість відсторонення, своєрідної «соціальної дистанції» від систем суспільного управління — формула виживання в умовах колоніального синдрому. Держава, влада, панівний клас — це зазвичай «вони», а не «ми». Архетипічний вислів про «мою хату скраю» відображає історичну травму, яка досі значною мірою пояснює відсторонення масового українця як від «справ великих», які потребують мобілізації суспільства в цілому, так і «справ малих» — впорядкування життя громади навколо себе.

Лише 7–8% визнають, що регулярно беруть участь у громадському житті на будь-якому рівні, у будь-якій формі. Це значно нижче, ніж в успішніших країнах. Більшість, яка стоїть осторонь, визнає, що не

бачить сенсу у проявах громадської участі, ба більше, не завжди готова надавати активній меншості навіть неформальний мандат на представлення своїх інтересів. Тому звитяжні здобутки активної меншості часто нівелюються як браком суспільної енергії, так і результатами демократичних виборів, що породжують нездійсненні очікування з боку «мовчазної» більшості і глибоку фрустрацію активної меншості.

Таким чином, в середовищі людей, схильних до активізму і громадської участі, зростає розчарування від відчуття світоглядної дистанції з більшістю «патерналістського» суспільства, а у більшості, своєю чергою, — відчуття недовіри до активної меншості, яка «займається своїми справами», пропонує складні рішення і є частиною тієї ж «еліти», яка не заслуговує на довіру. Замкнене коло.

Так закладається міна під шанси суспільства на гармонійний розвиток, під розумні соціальні ліфти, суспільну довіру, формуються підстави для хронічної депресії, дестабілізації та «антиелітного бунту». А у випадку України — ще й створюються передумови для поглинання «старшим братом» як більш організованим і ресурсним суб'єктом.

Такий стан речей становить екзистенційну загрозу країні, і їй доведеться дати раду.

Спільне завдання політичного класу, інтелектуалів, лідерів бізнесу — допомогти більшості громадян віднайти сенс і форму взаємодії задля опанування компетенцій та інструментів повсякденної участі в житті держави.

Штучна «активізація» тут не спрацює. Критична маса відповідальних та компетентних громадян не може бути створена указом чи наказом. Однак атмосфера сприяння і запит з боку держави все-таки має велике значення.

Варто думати над впровадженням чесних, неімітаційних практик залучення широких верств громадян до вироблення державних політик за допомогою онлайн-технологій на пілотних проектах на кшталт роботи над «суспільним договором», над модернізацією конституційного дизайну.

Мають бути докорінно модернізовані чи створені з нуля секторальні платформи, де носії інтересів та експертизи (стейкхолдери) вестимуть регулярну комунікацію і між собою, і з владою.

Має бути створена багат шарова, багатоканальна тканина громадської участі, яка, з одного боку, відповідатиме на запити найбільш активних та компетентних, з іншого, долатиме відчуття відчуження широких верств «пересічних» громадян.

Україна не сама в цих пошуках. Дистанція між громадянами і «правлячим класом» відчувається всюди в демократичному світі. Нині чимало популістів грають гаслом «повернути країну її громадянам». Але в руках популістів такі спроби дають дедалі більшу поляризацію та конфліктність, хіба створюють короткострокові ілюзії, які завершуються новими травмами.

Тож той, хто віднайде вірний шлях реалізації запиту добросовісних громадян на «свою» державу, — отримає квиток у майбутнє. Як цього досягти — повною мірою не знає ніхто, перевірені протоколи лікування й рецепти відсутні. Однак ця гра вартує того, щоб у неї увійти.

Тарас Лукачук

Експрезидент регіону EEMEA корпорації JDE

Не варто шукати унікальний український шлях

На рівні емоції мені зовсім не подобається глобалізація. Проте мусимо визнати, що світ безповоротно глобалізується. Інтернет і дедалі більша віртуалізація нашого життя не залишають шансу. І глобалізація несе в собі багато корисного для України. Однак поки процес здобуття позитиву відбувається дуже повільно. Чому?

З 1995-го я більше ніж 20 років провів в транснаціональному бізнесі, інтенсивно подорожуючи світом, залишаючись при цьому базованим в Україні. Чудова можливість поєднання переваг великої корпорації й динаміки українського бізнес-середовища. Транснаціональні корпорації (ТНК) є чи не найкращим уособленням глобалізації. Це бізнес «100 років в 100 країнах». У переважній більшості індустрій і країн ТНК домінують, від класичного FMCG до нової економіки та ІТ.

Також, звертаючись до практики доведених успішних економічних моделей країн, визнаємо, що особливої різноманітності там немає: ці країни керуються схожими економічними важелями, відомими з теорії макроекономіки. Так би мовити, «бери й роби». Чому ж не «беремо і не робимо»?

Висуну кілька припущень. При цьому пропущу сумнозвісну тему хронічної корупції, адже це той «слон», якого неможливо не помітити, і її описано тисячі разів. Натомість звернуся до інших, менш явних хвороб.

1. «Унікальний український шлях»

Колись, на старті кар'єри, мені неодноразово доводилося розповідати своїм іноземним керівникам, якою унікальною є Україна, як по-іншому потрібно будувати тут бізнес. Злився, чому вони цього не розуміють, спостерігаючи спокійне ігнорування аргументу. Згодом, маючи за спиною суттєвий досвід і відповідальність за бізнес в кількох десятках країн, я чув схожі аргументи унікальності в більшості цих країн і так само коректно усміхався, не сприймаючи їх.

Досвід і можливість аналізувати фактори успіху бізнесу в різних країнах переконали мене, що *standardisation is liberating* — стандартизація базових процесів управління і ухвалення рішень звільняє від рутини, допомагає уникати зловживань чи реалізації хворобливого его керівників, які ховаються за «індивідуальним підходом».

Не потрібно шукати унікального українського шляху. Його немає. Потрібно брати все найкраще, що впроваджене у світі й довело свою ефективність, і бути *boringly consistent* (нудно послідовними) у впровадженні цих практик.

Не потрібно шукати українського месію, який/яка виведе країну з економічної пустелі до процвітання. Потрібно будувати непорушні системи, які максимально стандартизовані і мінімально залежать від особистостей.

Ми чуємо приклад Сінгапуру й Лі Куан Ю, але не всі усвідомлюють, що на кожного Лі Куан Ю в книзі історії було сто Робертів Мугабе. Дійсно хочемо ризикнути?

При цьому у побудові системних процесів потрібно відмовитися від практики можливості вибору, що виконувати, а що можна не виконувати. Жодного індивідуального трактування правил гри.

І тут ми підходимо до іншої хвороби українського суспільства.

2. Дисципліна, точніше, її відсутність

У бізнесі можна пояснити, за допомогою простої графічної моделі 2×2, де по вертикалі є наявність/відсутність в організації дисципліни, по горизонталі централізація/децентралізація ухвалення рішень, що найуспішнішими є децентралізовані організації з дуже високим рівнем дисципліни.

Що ж ми маємо в Україні? Більшість українців хочуть мінімального втручання держави в їхнє життя, але при цьому за найпершої можливості не виконувати правила і закони. Починаючи з паркування машин і завершуючи сплатою податків. Децентралізація без дисципліни створює форму хаосу.

Я не закликаю до централізації — це хибна дорога. Проте сподіватися на раптову появу самодисципліни в українському суспільстві теж не доводиться.

Вирішення полягає в децентралізації з безумовним контролем над виконанням правил. People do what you inspect, not what you expect — люди роблять те, що контролюється, а не те, що очікувано.

3. Освіта й досвід

Наріжним каменем успіху ТНК є управління персоналом і талантом, так звана система succession planning. Базовим критерієм у цьому процесі є досвід. Все робиться для того, щоб він був багатогранним. Для успішної кар'єри необхідно змінити кілька функцій і попрацювати в кількох країнах. У вас немає шансу зробити кар'єру в ТНК, якщо ви чийсь кум чи товариш, але лише завдяки тому, що ви довели результатом свій талант. Що ж відбувається в українських реаліях?

У 2000-х роках ми чули, що поки не з'явиться нове покоління, нічого не зміниться. Нині повинні визнати, що велика частина державних мужів і управлінців виросли і здобували освіту вже в незалежній Україні і багато в чому відповідальні за сьогоdnішній стан справ в країні. Об'єктивна реалія в тому, що їх навчали вчителі з того самого минулого, десятки років їх оточувало середовище, де можливо було все «порешать», де блат і зв'язки були значно важливішими, ніж професіоналізм, досвід і репутація. Цей життєвий досвід так сильно в'ївся в нашу свідомість і поведінку, що ми перестали помічати, наскільки він деформований і відмінний від розвинутого цивілізованого світу. Мислення на кшталт «раніше було ще гірше, і ми повинні бути вдячні тому, що є зараз» залишається раковою пухлиною на нашому прогресі до цивілізації.

На жаль, магічної пігулки немає, і в найкращому випадку суттєві зміни займуть роки. А каталізатором змін стане поява критичної маси українців з глобальним досвідом і якісною новою освітою, які зароблять свої капітали інтелектом, а не зв'язками і політикою. Які більше не захочуть жити в такій Україні. Не захочуть, але не поїдуть з країни і візьмуть у свої руки процес змін. Довгий процес, але ми його точно побачимо. І нещодавня поява першої хвилі нового покоління з суттєвими капіталами, заробленими власним інтелектом з нової економіки, є першим провісником змін.

Андрій Булах

Член ради директорів МНП SE

Як вийти з кола тотальної недовіри

Молоді демократії часто стикаються з проблемою відсутності довіри між трьома ключовими силами: суспільством, державою та бізнесом. Кожен підозрює іншого у несумлінності. Держава не довіряє громадянам і бізнесу у питанні сплати податків, громадяни та бізнес не довіряють державі у доцільності використання вже сплачених податків. До того ж кожен має на те вагомі підстави, а тому виправдовує свою недовіру і цим її примножує. Це стосується не лише питань оподаткування — недовірою просякнуті будь-які відносини між названими сторонами. Та якщо ми не вирвемося з хибного кола тотальної недовіри, ми ніколи не зможемо реформувати країну і рухатися далі.

Суспільство, яке нікому не довіряє, перетворюється на публіку, що прагне крові на боях гладіаторів. До того ж воно заздалегідь приготувало кулак із великим пальцем, що вказує вниз. Якщо я нікому не довіряю, я нікому не бажаю перемоги, ні за кого не вболіваю. Хоч як парадоксально, але нинішньому суспільству не потрібні переможці. Йому потрібні переможені, незалежно від виявленої гладіатором мужності та рівня бойового мистецтва. А боротися є з чим: з глибокою економічною кризою, з бюрократичною машиною, що чинить спротив змінам, з неефективністю системи управління країною. Хто з розсудливих менеджерів за таких обставин погодиться вийти на арену? Та ніхто. Але тоді чиїми руками та мізками здійснюватимуться реформи? Питання риторичне.

Чи є вихід із ситуації? Адже процеси дорослішання суспільства і відновлення двосторонньої довіри вимагають тривалого часу, якого ми не маємо. Впевнений, що вихід є.

Допомогти може книжка «Швидкість довіри. Те, що змінює все» Стівена Кові-молодшого та Ребекки Меррілл. Ця книжка розкладає філософське поняття довіри на чотири зрозумілі складові. Почнемо з кінця: четвертий — найпомітніший елемент, за допомогою якого

можна оцінити довіру. Це Результат. Якщо людина, компанія чи держава показують результат (не намальовані красиві історії, а реальні досягнення), він стає дуже важливим чинником формування довіри.

Наступний елемент — це Компетенції. Якщо лідер має результат, але його команда не вірить у його компетенції, знання та досвід, вона вважатиме результат випадковістю або щасливим збігом обставин і, відповідно, не довірятиме.

Ще один блок у цій системі — Мотивація. Уявімо ситуацію — держслужбовець показує обіцяний результат, у нього є компетенції та досвід, але суспільство сумнівається у безкорисливості його мотивів. У цьому випадку, безперечно, про довіру говорити не доводиться.

І, нарешті, перший блок — Цінності. І тут все непросто, бо для когось цінності — чесність і відкритість, а для когось — влада та гроші. Для одних пріоритетні відносини та духовний розвиток, а для інших Porsche Cayenne стає мірилом. Нам необхідно зрозуміти, які цінності поєднують нас як націю. Тільки важливо бути чесними перед собою та визначати не ті цінності, які ми хотіли б виділити, а ті, які відповідають дійсності. Ті цінності, в які вірить і якими керується більшість із нас. Тільки тоді ми зможемо визначити, чого ми хочемо досягти, які поведінкові маркери змінити, до чого прийти.

Для виходу з кола тотальної недовіри нам необхідно об'єднуватися з огляду на наші Цінності, спільну Мотивацію та повагу до Компетенцій одне одного. Водночас важливо демонструвати одне одному Результат наших дій. На жаль, криза недовіри привела нас до того, що навіть об'єднавшись, з огляду на ці принципи, ми не довіряємо колезі чи партнерові, доки він не доведе, що гідний довіри. Я впевнений: обравши своє коло, команду чи компанію, нам важливо перейти до вкрай дискомфортної для нас парадигми — «я довіряю, поки мені не довели протилежне». Це, безумовно, складний шлях, на якому можливі розчарування. Але я вірю у цей шлях. Я вірю, що кожному з нас потрібно зробити крок до презумпції довіри.

Володимир В'ятрович

Історик, народний депутат України

Про різницю, яка об'єднує

«Неважливо як названа вулиця, бо вона освітлена та заасфальтована... немає різниці, біля якого пам'ятника ти чекаєш дівчину, в яку ти закоханий», — ці слова Володимира Зеленського викликали жваву дискусію в суспільстві. В них почули відому тезу «какая разніца», якою виправдовували неувагу держави до питань національної ідентичності. До того ж вона близька до ключової тези російської пропаганди про «адін народ». Адже немає різниці, якою мовою, тільки якщо ця мова — російська, немає різниці, яка вулиця, тільки якщо вона має советську назву, немає різниці, який пам'ятник, коли він советський. Тож в результаті все це разом (мова, вулиця, пам'ятник) стають спільними для нас із росіянами.

Насправді різниця є, і саме з розуміння, що її треба захищати, почалася боротьба за створення української держави. Усвідомлення українцями відмінної національної ідентичності відбувалося спочатку в культурній площині. Згодом переросло у політичну — творення партій, які ставили за мету створення незалежної України. Держава потрібна була саме як інструмент захисту української унікальності.

Події після поразки революції 1917–1921 років лише підтвердили потребу у державі. Українці як бездержавний народ стали об'єктом геноциду та масових репресій, їхня культура зазнала непоправних втрат через фізичне винищення советською владою її носіїв, творців і творів.

Новий етап боротьби українців за державу наприкінці 1980-х теж почався як боротьба за захист української мови, культури, історії. Національно-демократичний рух переміг комуністичну більшість. Але остання здебільшого залишилася у владі. Очікування, що державні інституції включаться у зміцнення національної ідентичності, виявилися марними. До того ж початок економічної кризи відсунув питання культури з політичного порядку денного. Захист і розвиток

ідентичності залишився завданням для громадських ініціатив. Українська мова й культура після століть нищення без підтримки держави не здатні були повернути собі належний статус, советські міфи та уявлення про минуле домінували у суспільній свідомості, советські пам'ятники та топоніміка залишалися опорою для советської ідентичності частини громадян України. Цим користалася Росія, керівництво якої поставило собі за мету повернення України в орбіту свого впливу.

Перемога у 2010 році Віктора Януковича призвела до того, що інституції української держави почали працювати на відновлення та зміцнення советсько-російської ідентичності. Ці процеси відбувалися паралельно зі згортанням демократії в країні. Врешті, після заяви про відмову від європейського курсу, почалася Революція гідності. Українці вийшли на вулиці, захищаючи як європейську орієнтацію країни та демократію, так і загрожені засади української національної ідентичності.

Майдан переміг. Росія відчула, що втрачає Україну, відтак вдалася до збройної агресії. Так почалася російсько-українська війна, в якій ми воюємо за свою ідентичність. Головний меседж, який Кремль намагається донести в ній українцям, росіянам та світові, — не існує окремого українського народу. Тому й немає сенсу в існуванні окремої української держави.

У цьому контексті очевидно, наскільки зручною для Росії й небезпечною для України є «какая різниця». Необов'язково, як Янукович, реалізовувати в Україні російську політику ідентичності. Для Росії досить, щоб зупинилася реалізація української політики.

«Немає різниці» є виявом нерозуміння важливості національної ідентичності. Поєднане з бажанням припинити війну за будь-яку ціну, воно сприяє Росії у відновленні впливу на формування ідентичності українців. Кремль не проти повернення Україні окупованих теренів Донбасу, але ціною відмови від усього, що було зроблено в сфері ідентичності за останніх п'ять років.

Як нинішні очільники держави, так і значна частина громадян нехтування питаннями ідентичності обґрунтовують їхньою вторинністю в порівнянні зі «справді важливими питаннями» — економічними

реформами чи боротьбою з корупцією. Актуалізується кучмівське «спершу економіка», попри очевидний крах політики самого Кучми, який не досяг жодних успіхів в економіці. Ігнорується не лише власний негативний досвід, але й позитивний досвід інших країн, який демонструє: реалізація політики ідентичності є важливим елементом творення ефективної держави.

Ті, хто кажуть, що мова, історія, культура лише відволікають ресурси, спрямовані на подолання кризи, помиляються або відверто брешуть, бо не хочуть цього подолання, не хочуть бачити Україну сильною. Різниця є, і саме ця різниця робить нас сильними, робить українцями, єднає нас.

Замовчуючи ключові питання ідентичності, можна отримати найбільшу електоральну підтримку. Щоб зберегти цю підтримку, можна апелювати до того, що єднає українців, — советського минулого, адже більшість українців нині — народжені в часи СРСР, і незалежно від ставлення до нього — це їх спільність. Як мінімум, на побутовому рівні: «шпроти/олів'є», советські спортсмени та актори. Але чи здатне таке єднання мобілізувати на захист держави? Ні, бо ті самі «цінності» актуальні в Росії. А як же можна боротися зі «своїми»? Чи здатна така апеляція мобілізувати для суттєвих реформ в країні? Ні! Бо актуалізує ностальгію за «щасливим» советським минулим, посилює патерналізм, що є однією з головних перешкод у побудові ефективної демократичної держави.

Нам потрібне єднання українців саме довкола побудови української за формою (кордони) і змістом (культура) держави. Тому маємо об'єднуватися саме з тими, для кого є різниця. Бо ця різниця і є тим, що становить сенс існування незалежної української держави.

Тарас Возняк

Головний редактор Журналу ї

Два принципи формування політичної нації

Спостерігаючи за складним процесом становлення української політичної нації, важко не дійти висновку, що ті зіткнення, які відбуваються у нашому суспільстві, значною мірою витікають з того, що різні частини народу України по-різному бачать, якою повинна бути держава з назвою Україна. І до того часу, поки ми не дійдемо до розуміння, що це справа істотна, ми не розумітимемо, що ж насправді з нами відбувається, чому ми так і не можемо прийти до тієї бажаної єдності. А тому наш український проєкт так і залишиться недобудованим. Бо ж одні будують одне, тоді як інші — інше.

Гадаю, що настав час хоч якоїсь дискусії з цього приводу. Суспільство повинно бути готовим як до наступної зміни влади, так і до наступної зміни форми влади. Повинні бути розроблені пропозиції, якою має бути наступна Українська республіка. Нині всі зрячі бачать, що ця Українська республіка догасає. І ці пропозиції повинні мати як філософське, так і політичне наповнення. Бачення наступної Української республіки має бути *світоглядним*, а не тільки передвиборчим планом чи програмою — це вже було, і ні до чого воно не привело й не призведе. Має йтися про перезаснування країни на інших світоглядних засадах.

Мені здається, що є дві концепції творення, формування та консолідації політичних націй. Значною мірою вони опираються на те, звідки нація черпає мотивацію для свого існування, енергію для свого розвитку і в якому напрямку вона хоче розвиватися. *Як не парадоксально, є нації чи їхні частини, які черпають свою енергію тільки у минулому і дивним чином пробують розвиватися у минуле. А є нації чи їхні частини, які черпають енергію у майбутньому й розвиваються у майбутнє.*

Я про те, що є дві концепції творення, формування та консолідації політичних націй:

Перша з них, як вже заявлено, пов'язана з концепцією, яка окреслює час, що плине з минулого через сьогодні до майбутнього. Джерелом

і сьогодення, і тим більше майбутнього у такому випадку є минуле. Таким чином, минуле відіграє набагато більшу роль, ніж навіть сьогодення та майбутнє.

Якщо говорити про історичний зріз цього минулого, то для нації це минуле, яке є для неї зразком, є так звана «золота ера» — ідеальний період існування світу чи цієї конкретної спільноти. Такий світогляд базується на переконанні, що ця «золота ера» детермінує весь подальший розвиток людства чи цієї конкретної спільноти, наприклад, українського народу. У подальшому після «золотої ери», звісно, йде деградація, і ми отримуємо наше печальне сьогодення. Щоправда, зорієнтовані на цю «золоту еру» інтелектуальні, суспільні та політичні нурти чинять зусилля, щоб до нього повернутися. Цим поверненням до «золотого віку» вони неначе планують своє майбутнє.

Сьогоднішнє розуміння українства, яке набирає своєї форми у вигляді сучасної української політичної нації, є конструкцією, яка стала реальністю у 1991 році.

Друга концепція формування націй, як уже заявлено, пов'язана з підходом, який окреслює *час, що плине з майбутнього через сьогодення у минуле*. Джерелом і сьогодення, і тим більше минулого є майбутнє. Ми чинимо так чи інакше саме тому, що хочемо здобути щось надзвичайно важливе для нас у майбутньому. Тому майбутнє задає еталон, зразок того, як має жити людина. У сьогоденні чи минулому не може нічого постати, що не променилося б із майбутнього. Майбутнє визначає минуле і сьогодення, а не навпаки.

Якщо говорити про історичну реалізацію цього майбутнього, то це шлях світу чи якоїсь спільноти до ідеалу чи своєї повні. Історія розгортається з огляду на те, що Спасіння чи «вік процвітання» попереду — у майбутньому.

Але до чого тут формування сучасних політичних націй? А ось до чого: багато політичних націй свого часу було збудовано не на «галереях національних чинів» та «пантеонах національних героїв», а на вірі у Спасіння чи майбутнє процвітання ще на землі.

У зрілому і, що головне, толерантному суспільстві мають право на життя обидва інтелектуальні та політичні нурти. Потрібні і традиціоналісти, і консерватори, навіть консерватори, наближені

до націоналізму (прошу не плутати з нацистами), але так само мають право на існування і есхатологісти, профетисти, і постпросвітники (хоч і тут є свої ексцеси).

Суть цих моїх зауваг до такої розгалуженої теми полягає в тому, щоб не лише зробити кілька кроків до прояснення духовно-ідеологічних підстав нашого суспільно-політичного життя, але й показати, що духовно-ідеологічний ландшафт сьогоденної України не є унікальним й укладається у загальносвітові тренди. А з іншого боку — підкреслити, що для успішного функціонування всякого сучасного європейського суспільства потрібна наявність обох тенденцій. Найбільшою проблемою для такої європейської, та все-таки національної держави з поліетнічним, різномовним, багатоконфесійним суспільством, як Україна, може стати домінування одного з цих способів мислення та діяння.

Володимир Єрмоленко

Філософ

Українська меритократія

Українська політична думка має два важливі полюси. Полюс горизонталі: це Михайло Драгоманов. Полюс вертикалі: це В'ячеслав Липинський.

Драгоманов вірив у те, що українська політична нація може створюватися горизонтальними зв'язками: об'єднанням людей у громади, громад — у «товариства товариств» (держави), держав — у ще більші громади (міжнародні об'єднання). Для Драгоманова політика була низовим рухом, руху знизу вгору. Головним акцентом було питання розширення простору свободи та рівності на максимальну кількість людей. Тобто питання демократії.

Липинський вірив у те, що українська політична нація може триматися як держава тільки завдяки чіткій ієрархії, вертикалі влади, яка завершується вістрям: у монархові чи гетьманові. Політика для Липинського є мистецтвом руху згори вниз. Головним акцентом було питання про те, як у суспільстві можуть правити найкращі. Тобто питання аристократії.

Вони, без сумніву, антиподи. Як у будь-якому суспільстві антиподами є демократична та аристократична парадигми. Але сьогодні, у XXI столітті, ці два полюси мають бути для нас точками опори та нашими основами. Ми маємо думати, як їх об'єднати. Передусім думати над тим, як можна до української вулканічної демократичної стихії прищепити елемент аристократичний. Точніше — меритократичний. Тобто ідею культивування найкращих.

Ще Аристотель, даючи діагноз різним формам урядування, бачив, як кожна з них може деградувати. Монархія (правління одного) деградує в тиранію; аристократія (правління небагатьох) — в олігархію; демократія (правління багатьох) — в хаос та владу натовпу.

Сьогоднішній світ є прикладом подібних деградацій. Сучасна українська політична система є сумішшю деградованої демократії та олігархії. Сучасна Росія є деградованою монархією, яка поширює

вірус тиранії на сусідні країни. Західний світ показує симптоми деградованої демократії: надлишку свободи та індивідуалізму самовираження, які перестали бачити свої власні межі.

Щоб уникнути таких деградацій, потрібно шукати змішаних форм правління, вважав Аристотель: є речі, за які може відповідати тільки один (чи тільки одна); є речі, які мають вирішуватися елітою (небагатьма), і є речі, які мусять мати санкцію багатьох (народу).

Ця думка сьогодні звучить дивно — але вона століттями була основою європейського політичного мислення. Навіть в антипода Аристотеля — флорентійця Макіавеллі, який запропонував радикально інший погляд на політику, — ця думка присутня. Секрет Римської республіки, пише Макіавеллі в *Discorsi* (коментарях на історію Риму від Тита Лівія), полягає у постійному компромісі між «владою багатьох» (народом) та «владою небагатьох» (патриціями Сенату). Ідея «змішаної» форми врядування лягла в основу Британії після «Славної революції»: розподіл влади між монархом (владою одного), палатою лордів (владою небагатьох) та палатою громад (владою багатьох) був втіленням Аристотелевого рецепту.

Молодший сучасник Липинського, український філософ Микола Шлемкевич описував боротьбу українців за незалежність 1917—1921 років як втілення різних політичних ідей. Епоха УНР була епохою демократії; епоха Гетьманату — епохою монархії; епоха Директорії — епохою лідерства-провідництва (отаманства Петлюри).

Чого бракує в цій тріаді — то це ідеї аристократії. Демократія є правлінням багатьох; монархія та отаманство — правлінням одного; ідея еліти чи аристократії між цими трьома формами розчинилася. Це показує, як складно українцям змиритися з думкою, що в нас має бути не тільки «народна стихія», а й відповідальна еліта.

«Монархіст» Липинський це добре розумів — зрештою, його монархізм був формою порятунку ідеї шляхетства в Україні. Сьогоднішні часи свідчать, що відсутність самої ідеї шляхетства і досі є найслабшою ланкою українського політичного тіла. За дуже короткого гетьманату Скоропадського і були засновані елітарні інституції, що й досі в Україні існують — наприклад, Академія наук. А за вже 30 років після відновлення незалежності ми, за деякими винятками, так

і не побачили запуску нових інституцій (передусім освітніх), які б системно створювали українську еліту. Не тільки інтелектуальну, а й ціннісну.

Вулканічна демократія завжди буде одним із ключових українських інстинктів. Але її має врівноважувати елемент аристократичний. Точніше — меритократичний. Нам слід вчитися не тільки бунту й протесту (тобто «свободі від»), а й спільному творенню (тобто «свободі для», як писав Ерих Фромм). Спільне відповідальне творення завжди притаманне невеликим верствам населення. Липинський це називав «активною меншістю» — дивовижно сучасне поняття для України ХХІ століття.

Меритократія не суперечить демократії. Навпаки: ця ідея може існувати тільки у здоровому демократичному суспільстві, яке створює рівні можливості для всіх — і сприятливі умови для розвитку талантів. Меритократична демократія не означає правління всіх щодо будь-якого питання: вона означає шанс для кожного громадянина бути в чомусь найкращим. Меритократія — це система пошуку і просування талантів, незалежно від їхнього походження та соціального статусу. Це культивування кращості.

Цього культивування кращості нам неймовірно бракує. На всіх рівнях — від університетів до державної служби. Замість культивування кращості у нас панує культивування корупційних зв'язків: «свій до свого по своє». Культивуванням кращості мають займатися інституції: нові університети, нові політичні партії, нові міста. Вони мають бути прикладами для інших — бо тільки так у суспільстві можливі справжні зміни.

Поки що українська «аристократія меншості» існує всупереч, а на завдяки українській державі. Від того, наскільки вона зможе вижити та укорінитися, — залежатиме наше майбутнє. Бо тільки ін'єкція меритократії до демократії здатна перевести «свободу від» у «свободу для». Здатна перевести стихію українського бунту проти влади в системне творення спільного блага, на кожному можливому рівні.

Ольга Айвазовська

Голова правління Громадянської мережі ОПОРА

Вибрані обрані

Суспільна угода про правила співіснування держави та громадянина є дієвою рамкою, коли обидві сторони рівні та вільні у своєму виборі. Держави-чудовиська Левіафани (за Томасом Гоббсом), яким готові віддавати свої права їхні громадяни, досі існують поруч із нами: Білорусь, Російська Федерація, території під ефективним контролем росіян. Чудовисько, яке позбавляє волі, вибору та свободи, апріорі не може бути позитивним або справедливим героєм в уяві постмодерного громадянина. Застосування сили чи будь-якого примусу є крайнім за своєю суттю аргументом, коли необхідно захищати інтерес усього суспільства, наприклад, в умовах збройної агресії чи пандемії COVID-19. Індивідуальна свобода або право можуть обмежуватися, але тільки за вичерпного переліку обставин, із дотриманням процедури та чітко визначеним суб'єктом владних повноважень, який ухвалюватиме таке рішення.

Людина — недосконала політична істота, і для виживання в соціумі їй доводиться приймати суспільну угоду між державою та громадянином. Жити мирно можна як через примус, так і через домовленість. Сервісна держава покликана надавати послуги мирного комфортного співіснування недосконалих індивідів. Очевидно, що Україна не є повною протилежністю своїм східним сусідам, але вона послідовно випереджає їх через силу волі та думки активної частини суспільства.

Індекс демократії The Economist за 2020 рік ставить нас на один щабель із країнами старої Європи, але за показниками якості функціонування системи управління ми залишаємося серед авторитарних держав. У цьому вся Україна — дуалістична та біполярна. Конкурентна електоральна демократія, в якій опозиція періодично стає владою, зміксована в політичний вінегрет із телефонним правом, впливовими олігархами, ручною системою судочинства, яка перетворилася на страхітливий дракон навіть для його ж володаря,

неефективним бюджетним процесом та мало вмотивованим управлінським апаратом без чітких KPI.

Якщо виходити з цієї практичної контраверсії, то Україна та її суспільство перебувають у третьому, дуже хиткому стані між двома абсолютами — свобода вибору, щоб обирати авторитарних управлінців-популістів. Не всі з них мають перспективи стати диктаторами, але вони вміло оперують прикладним набором інструментів. Суспільство, втомлене від перманентної боротьби та революцій що десять років, кожного разу збирає волю в кулак та ставить на місце владну політичну групу. Електоральна демократія без верховенства права дуже вразлива. Після чергових «найчесніших виборів в історії України» відбуваються технологічно замасковані кампанії з відверто сфальшованими результатами. Після організації волевиявлення в умовах збройної агресії на прифронтових територіях цілим громадам відмовляють у праві на вибір місцевого самоврядування, бо такою є поточна політична доцільність. Часто політичні гравці забувають, що їх — не дві сторони (влада та умовна опозиція), а набагато більше. І повноцінні суспільні групи давно не готові грати за когось, бо вони мають власну волю, ідею і законні права.

Громадянам постійно доводиться робити вибір: бути лояльними до хамства, дешево продавати свою свободу, інфантильно грати роль виборця або ж бути єдиним «дорослим» у кімнаті з політичними акторами під час театру небаченої щедрості та награної благодаті. Ще Бісмарк говорив, що «ніколи так багато не брешуть, як під час війни, перед виборами та після риболовлі». Всі ми маємо право на помилку, в тому числі й стосовно довіри до потенційних лідерів. Однак у нас немає жодного морального права ані перед минулими поколіннями, які мріяли про державність, ані перед майбутніми, які заслуговують на безпеку і комфорт, стати цинічними та деморалізованими, втомленими від демократії та потреби щоденно робити свій вибір.

Роль лідера — важка та невдячна. Політик — не рок-зірка, що купається в софітах слави і народної любові. Він повинен бути одержимим служінням народу, щоб нести свій хрест відповідальності без нарікання. А от відповідальність дорівнює повноваженням. Без вихідних, без шансу інкогніто прогулюватись вуличками та затишними

кав'ярнями, зате з необхідністю пропускати свята власних дітей. Це також результат вольового вибору. Служіння не може бути комфортним, бо воно за своєю суттю вимагає ставити власні інтереси та бажання на другий план у порівнянні з суспільним. У цьому і є ознака політичної еліти.

Примирити між собою державу та суспільство важливо через усвідомлення ролей у системі демократичного управління та чіткі вимоги до обраних лідерів. Тоді держава буде справедливою та надаватиме якісні сервіси, а виборець не кидатиметься в крайнощі від сильної руки та міцного господарника до антиелітарного керманіча. Якщо ми зійдемося у визначенні політичної еліти, яка готова служити своєму народові, а народ буде відповідально ставитися до власної участі в системі управління, то Україна буде успішною за будь-яких сусідів та вітрів геополітичних змін.

Тамара Злобіна

Філософиня, керівниця гендерного консалтингу

«Гендер в деталях»

Україна після гендерного розпаду

Коли Ека Згуладзе представляла реформовану поліцію, від уряду їй подарували вишиванку з написом «Берегиня поліції». Хатії Деканоїдзе дісталось «Натхнення поліції».

Складно вигадати кращий приклад гендерного розпаду, в якому ми живемо. Що ж розпадається, чому і яке значення це має для України?

Почнімо з того, що таке гендер. Останнім часом це поняття обросло вигадками й звинуваченнями. Насправді ж у всіх є гендер. Навіть у тих, хто думає, що гендерну ідентичність придумали Сорос з рептилоїдами, щоб зашкодити українській нації.

Гендер — це суспільний лад, соціальна система уявлень, яка спонукає нас бути чоловіками й жінками у певний спосіб, поводитися так чи інакше, очікувати від людей різного відповідно до їхньої статі.

Коли ми відтворюємо ці уявлення у власному житті, вони формують особисту ідентичність і задають горизонт можливого. Тому є чіткий зв'язок між гендерними стереотипами й майбутнім України: перспективи країни — це сума потенціалів її мешканок і мешканців.

Якщо з дитинства казати людям, що хлопчики й дівчатка з різних планет, і їм не варто цікавитись тим, що «належить» іншій статі, — втрачатимемо людський потенціал. Бо таланти не залежать від статі. А от можливості для їхнього розвитку дуже залежать від гендерного ладу.

Той гендерний лад, який дістався нам у спадок від Радянського Союзу, складався саме з упереджень і перешкод для реалізації здібностей і бажань особистості.

Попри оголошену рівність, жінки не обіймали справді впливові політичні посади (депутатки-трудівниці були радше декором, а не політикинями), виконували всю роботу по дому. Мовчки проживали численні травми — «жіноче питання» партія вважала вирішеним,

а суспільній дискусії не було місця в тоталітарній державі. Поділ на «жіночі» й «чоловічі» сфери не ставився під сумнів.

У 1990-і, зі здобуттям Україною незалежності, додалися нові, пострадянські гендерні тенденції. Націоналістичне бачення жінки часами було ще консервативнішим за радянське: жінок намагались «повернути в сім'ю», означити їх як «берегинь» (родини, культури, нації).

Капіталізм та ера первинного накопичення ресурсів принесли новий образ гендерного успіху — красуні, яка є статусним аксесуаром впливового чоловіка.

Більше ніж 20 років ми жили в суспільстві, яке (вслід за радянським) декларувало, що гендерної нерівності немає, а тим часом нав'язувало стереотипи й обмежувало і жінок, і чоловіків у можливостях самореалізації.

Поки дівчаткам забороняли бігати й бруднитися, хлопчикам забороняли плакати. Поки жінки чули відмови на співбесідах, сформульовані як: «так ви ж скоро народите дитину», чоловіки жили під тиском «мужчина повинен».

В результаті — українські жінки значно бідніші за чоловіків. А чоловіки — швидше помирають.

На Євромайдані щось поламалось.

На позір здавалось, що усе традиційно: чоловіки роблять революцію, жінки їм допомагають. Жінки забезпечують кухні Майдану, чоловіки тримають барикади. Так показувала Євромайдан преса, це звучало в словах самих протестувальників.

Але реальність була іншою. Кризові виклики — Євромайдан, війна на Сході України — породили масовий волонтерський рух, до якого доєдналось багато жінок. Ці жінки робили все що завгодно і виходили за рамки традиційних ролей: забезпечували припасами, організовували спільноти, надавали юридичну підтримку, урядували й воювали.

Вони рятували країну активно і помітно, ставали депутатками й міністерками. Стикались з сексизмом щодо себе — і, вперше в історії незалежної України, — не мовчали про це.

Саме після Євромайдану тема гендерної рівності активно увійшла в публічне поле.

Упереджені висловлювання очільників, які колись були нормою, почали спричиняти репутаційні збитки. Ми помітили гендерний розрив в оплаті праці у 17–20%. Перестали замовчувати домашнє та сексуальне насильство. Ввели квоти на політичне представництво. Покращили трудові права жінок в армії.

Прогрес повільний, але є.

Українські жінки активно створюють нові уявлення про те, що означає бути жінкою сьогодні, якими мають бути стосунки між статтями, і де тепер «червоні лінії».

Під натиском нової реальності пострадянський гендерний лад розпався. Уламки старих уявлень літають навколо нас, як хмара радіоактивного пилу.

У такій ситуації буває складно визначити орієнтири. Тому професійним жінкам, які реформували поліцію (жінки-реформаторки — це нові смисли), подарували вишиванки «берегині» і «натхнення» (старі смисли).

Наслідком гендерного розпаду стала гендерна еклектика.

Консервативні упередження втратили статус норми. Однак вони ще не зникли. Їм на зміну приходять емансиповані тенденції. Вони розвиваються й міцніють, підтримані українськими жінками і чоловіками.

Нині ми робимо багато важливих речей. Закладаємо підвалини.

Зокрема, **формуємо нову норму стосунків між статтями на основі гендерної рівності.**

Які перспективи вона дає українській державі? Ключові слова: свобода, рівність, справедливі можливості. Кожна людина народжується унікальною, має право на вільний розвиток, проявлення своїх талантів і життя, сповнене щастя й відчуття самореалізованості.

Суспільство, в якому до кожної людини ставляться як до особистості, не накладаючи на неї шаблони гендерних та інших соціальних стереотипів, буде справедливим, відтак — продуктивним і ефективним. У такому суспільстві таланти людини зможуть реалізуватися повною мірою незалежно від статі. А отже, принести особисте благо й суспільну користь та відкрити нові горизонти.

Остап Стасів

*Співзасновник та керівник дистанційної платформи
громадянської освіти vutonline.ua*

Громадянин — власник держави та її енергія

На моє переконання, сучасна держава починається з громадянина. Успішна держава починається з успішного громадянина. Системна держава починається з громадянина, що мислить системно та критично. Сервісна держава починається з гуманного громадянина, готового ділитись та взаємодіяти з іншими. Заможна держава починається з самодостатнього, працьовитого і готового бути заможним громадянина. Стала держава починається з відповідального громадянина, який усвідомлює та приймає необхідність дотримання балансу між власними правами та власними обов'язками.

Напевно, багатьом, хто читає цей текст, на думку спадають слова «суспільство» чи «громада». Адже їх творять громадяни. І ситуація, в якій ми з вами перебуваємо «тут і зараз», конче потребує освічених громадян, компетентних громадян. Бо громадянська освіта — це про те, як жити у суспільстві та взаємодіяти один з одним, а держава — це форма суспільного договору, якій громадою певної території делеговано деякі ексклюзивні права: на насильство, на контроль, на оборону тощо.

Суспільство творять люди, саме тому нас називають «соціальними тваринами», у суспільстві ми формуємо цінності, символи, героїв, міфи і традиції, які визначають нас як представника того чи іншого соціуму чи політичної нації. Саме від громадянина і його волі залежить, який напрямок оберуть суспільство і держава. На які цінності вони опираються і яке бачення свого розвитку сформували.

Можливо, ви подумали: «Цей хлопець ідеаліст. Так не працює тут...». А тепер, якщо ваша ласка, перечитайте ще раз перший абзац... Ключова проблема нашого суспільства — нездатність більшості його членів взяти персональну відповідальність за все, що відбувається навколо. Пересічний українець і прав власних відстояти не здатен, і обов'язків громадянських виконувати не хоче. Звідси — недорозвинене інфантильне суспільство, що легко піддається омані та

маніпуляціям. Вихід з ситуації бачу в розвитку й популяризації громадянських компетенцій. Причому починати треба з дитячих садків. Замість совкового виховання «гвинтиків» держави маємо перейти до виховання громадян: вільних, розумних, здатних до критичного мислення та відповідальних за власну долю та долю країни. Знаю, що це нелегко, адже йдеться про кардинальний злам усталених суспільних архетипів та забобонів, але іншого шляху немає.

Я переконаний в тому, що набагато ціннішим для суспільства та держави нині будуть не мільйонні гранти на антикорупційні розслідування, а імплементація сучасного та якісного навчання громадянських компетенцій у всі існуючі форми освіти, починаючи з дошкільної. Адже толерування корупції якраз і є наслідком відсутності громадянських компетенцій, і жодними розслідуваннями цього не побороти.

Саме навчанню громадянських компетенцій я з партнерами присвятив останні 6 років свого життя і зупинятися не збираюся.

На моє переконання, саме це — ключ до успішного майбутнього України. Усе починається з людини, яка взяла на себе відповідальність і «лупає скалу» власного майбутнього, майбутнього своєї громади чи спільноти.

Наші щоденні малі справи, наші податки, наші вчинки, наші комунікації, наші думки, наші цінності є енергією для появи якісної і самобутньої держави.

Кожен з нас може стати викладачем громадянських компетенцій для власних дітей та спільноти, адже немає нічого кращого, ніж власний приклад.

Справа за малим:

- не давати хабарів і не толерувати корупцію;
- рахувати та поважати власні гроші, бо ви фінансуєте державу через податки, і держава має витратити ваші фінанси ефективно;
- бережливо ставитись до ресурсів, які вам даровані;
- бути відкритими до змін, бо зміни та їхня швидкість — це єдине, у чому ми можемо бути впевненими;
- брати участь у виборах;
- завжди пам'ятати, що саме громадянин — власник держави та її енергія.

Андрій Зелінський

ТІ, військовий капелан, політолог

Координати дня завтрашнього

України бувають різними. І якою б віроломною єрессю не звучала ця теза у вухах праведного українського патріота, вона залишається очевидною емпіричною даністю не лише для соціологів. Нині ми живемо в Україні ветеранів і в Україні олігархів; в Україні розвиненого громадянського суспільства та в Україні хронічної інституційної недостатності; в Україні високого інтелектуального потенціалу та в Україні академічного плагіату; в Україні з високими моральними запитами та в Україні з нездоланною корупцією; в Україні з євроінтеграційними стремліннями та в Україні з девальвованим інститутом правосуддя; в Україні, що воює, та в Україні, що танцює.

Попри множинність сьогоднішніх Україн, кордон поміж ними один — ціннісний. А викликів екзистенційного характеру, що становлять очевидну загрозу нашому майбуттю, — два: *консолідація українського суспільства та легітимація держави в Україні*. Консолідація — це про єдність, а легітимація — про довіру. Відповіді на ці нагальні для нас питання — координати нашого майбуття. Діагнози необхідно називати, інакше можна лікувати не ту хворобу. Надто якщо діагноз — надбання багатьох поколінь. Україна нової якості можлива лише за умов віднайдення механізмів об'єднання українців із різними ціннісними орієнтирами та формування в населення довіри до державних інституцій, до влади.

Найпростіша відповідь, яка нині часто лунає в публічному просторі, це чергова констатація необхідності нового суспільного договору. Біда лиш у тім, що суспільний договір пишеться не на папері, а в людській свідомості. І як такий понад усе вимагає часу на формування нового типу мислення. Новий суспільний договір слід буде розкласти на цінності й негайно почати виховувати на них нові покоління, у міжчассі вимальовуючи чіткі інституційні обриси спільного державного проекту. Українському політикуму сьогодні вкрай необхідні художники — відважні творчі особистості, здатні

намалювати Україну майбутнього. У буквальному сенсі, нам необхідне чітке розуміння, що саме ми будуємо сьогодні. Адже за наявності стількох Україн кожен все ще продовжує будувати власну.

Минуле живе лише у текстах, а от майбутнє — лише в уяві. Україна нової якості потребує правильних текстів і доброї уяви. І одне, й друге вимагають від нас чіткої артикуляції та імплементації цінностей, що мають лягти в основу 1) інституційного дизайну нашої держави, 2) виховання нового покоління українців та 3) конструювання консенсусної візії спільного майбуття. Щоб в Україні було майбутнє, нам необхідно бачити його вже сьогодні. Нам слід спільно визначити координати нашої «обіцяної землі», намалювати її в нашій уяві та невтомно переповідати історії про неї у текстах.

Якісна трансформація суспільства потребує професійних та ціннісно сформованих особистостей у системі держуправління. Формування національних еліт має стати для нас завданням стратегічного значення, бо ж їхня нездатність відрізнити власний інтерес від спільного блага, невміння знаходити консенсусні рішення, що сприяли б консолідації цілого суспільства, може стати черговим екзистенційним викликом. Ми живемо у державі, де справедливість означає дуже мало. Ми забули, що в людському суспільстві допомагає людині бути людиною. Політична система України втратила зв'язок з людиною, а людина в нашій державі відчуває себе відчуженою від здійснення реального впливу на вироблення та реалізацію політичних рішень. Відчужений індивід шукає паралельних соціальних структур, що призводить до подальшого розшарування українського суспільства з різними центрами впливу.

І про пам'ять не слід забувати. Нам є про що пам'ятати, головне робити це правильно. Доволі часто, в силу конкретних історичних обставин, ми легко ставали заручниками сформованого культу скорботи, замість розвивати в суспільстві культуру пам'яті, яка б надихала долати особисті та колективні виклики, забезпечувала б соціальними механізмами формування онтологічної резистентності. Пам'ять має бути інтеріоризованою, як одна з ключових цінностей, і звідтіля, з глибини нашої свідомості, має вимагати від нас конструктивної динаміки на шляху консолідації українського

суспільства. Пам'ять про трагічні події минулого, про мільйони невинних жертв має спонукати нас до пошуку ефективної формули справедливого суспільства, аби уникнути схожих трагедій у майбутньому. У національному дискурсі пам'ять має стати джерелом надії, а не розпачу.

Статистика свідчить, що близько 60% українців не залишали власного регіону. Іншими словами, для значної частини населення Україна — це або плаский степ, або морське узбережжя, або зелені гори, і не інакше. А Україна — це значно більше, це не лише степ і гори, не лише україномовні і російськомовні, не лише православні, католики й протестанти. Україна — це лише тоді, коли ми всі разом.

Сергій Гайдайчук

Президент і засновник CEO Club

Критерії, яким повинна відповідати нова еліта України

Як створити успішну країну? Якщо поглянути на ситуацію крізь призму історії, то успішними країни роблять не маси, а малі групи. Саме вони допомагають державі стати державою, дають імпульс та задають напрямок руху. Великі групи не мають такої стійкості та стабільності, які притаманні малим групам. Саме всередині малих груп є можливість швидше сформувати довіру, кристалізувати спільне бачення та окреслити конкретний план дій. Донором еліт, як правило, виступають такі організовані малі групи. Отже, чи є в нашій країні еліта? Перш ніж відповісти, необхідно дати визначення.

Одними з перших, хто дав визначення терміну «еліта», були В. Парето, який вважав, що еліта — це люди, що отримали владу, та Г. Моска, який стверджував: це організована меншість суспільства та активні в політичному плані особистості, діяльність яких орієнтована на владу. Але найближчим до сучасного розуміння цього поняття був іспанський соціолог Х. Ортега-і-Гассет. Він вважав, що еліта — це люди, які користуються в суспільстві високим статусом, престижем, багатством, мають інтелектуальну та моральну перевагу над масою, несуть відповідальність та дбають про суспільне благо.

Одним із перших, хто торкнувся питання еліт, був відомий політичний діяч та перший «політолог» і «лобіст» свого часу Нікколо Макіавеллі. Він розглядав державу як результат взаємодії різних соціальних груп і стверджував, що владу в суспільстві не може здійснювати ні окрема людина, ні усі люди одразу, через що й з'являється організована меншість, яка править саме тому, що вона організована. Отже, всі основні конфлікти розгортаються між елітами: меншістю, що утримує владу, і меншістю, що йде до влади. Пізніше цей феномен під назвою «циркуляція еліт» досліджуватимуть Парето та Моска й скажуть, що успішний розвиток суспільства можливий тільки за своєчасного оновлення еліт. Але якщо цього не відбудеться, то

суспільство чекатиме застій та революція, результатом якої стане заміна старої еліти новою.

Але що робити з подальшим розвитком України? Як нам створити ту країну, про яку всі мріють, про яку всі стільки говорять? Виходить, що народити країну повинен «хтось». «Хтось» — це певна ідейно організована група людей, які сформувались та готові взяти на себе відповідальність. Для того, щоб зрозуміти, чи є в нас «еліта», як її народити, дуже важливо знати, яким критеріям вона відповідає.

Отже, представники справжньої еліти діють не на основі власного інтересу, їхній пріоритет — суспільний інтерес та суспільне благо. Це люди, масштаб чиїх особистостей дозволяє думати про глобальні речі, адже, крім особистих інтересів кожного, є багато спільних речей, про які необхідно турбуватися: закон, інфраструктура, екологія, довгострокові пріоритети тощо. Але якщо немає такої групи людей у суспільстві, то існування країни в найближчій перспективі під питанням.

Еліту становлять найкращі представники з кожної сфери життя — наука, мистецтво, політика, бізнес тощо, а стають вони елітою тільки через змагання у відкритій системі, де в кожного рівні права, однакові правила гри для всіх. Тільки після цього найкращі та найефективніші представники (варто наголосити, що не найбагатші) стають частиною цієї еліти. Також важлива соціальна відповідальність, адже приналежність до цієї групи людей може бути лише за умови більшої відповідальності за масштаб справи, до якої належиш.

Наступна характеристика визначає, що еліта — соціальний прошарок, а не поодинокі особи. Це спільнота та пов'язана система взаємодій, яка має свою систему цінностей, морально-етичні стандарти, форми поведінки, а головний капітал у цих спільнотах — репутація. Така спільнота визнається як самими учасниками, так і суспільством, яке вона представляє, й виступає рольовою моделлю, взірцем та задає стандарти та моделі поведінки іншим. Остання характеристика — еліта повинна бути креативною та новаторською, а саме відкривати нові сенси та перспективи, творити інновації та йти уперед. Мабуть, це одна з найважливіших характеристик еліти у XXI столітті, а в умовах постійного розвитку та змін інакше й бути не може.

Отже, чи є в Україні еліта? Там, де повинна бути еліта, її немає. Але кількість громадських ініціатив та об'єднань, волонтерських та соціальних проектів свідчить про те, що в Україні активно йде процес народження та кристалізації нової еліти. І це дуже позитивний сигнал. Так, поки що вона слабка, неорганізована та малорезультативна, але це лише питання часу.

Підсумовуючи, хочу сказати, що справжня українська еліта, яка нині формується, повинна відповідати таким критеріям: високий інтелект, професіоналізм та компетенція; високі морально-етичні стандарти, готовність брати відповідальність за спільні інтереси та суспільне благо; здатність генерувати нові ідеї, сенси, задавати перспективу; готовність демократичним шляхом поступатися своїм місцем у разі неспроможності досягти бажаних результатів. У нашій країні приналежність до еліт трактується як привілейований статус, що дозволяє творити що завгодно. Але я вважаю, що еліта — це, перш за все, величезна відповідальність, здатність вести за собою, ставити великі завдання та досягати їх. Вона є хранителем та ідеологом не тільки загальнолюдських, але й національних цінностей. Тільки з такою елітою можна народити країну. Все в наших руках. І чим раніше ми це зрозуміємо, тим краще.

Юлія Федів

Медіа- та культурна менеджерка,
директорка ГО «Громадське телебачення»

Країна чужих ідей

Дуже часто ставлю собі запитання, чому Україні так важко вдається проходити кола змін і чому внутрішні конфлікти переважають над прагненням до єдності та об'єднання надметою. Всі коаліції розпадаються, а партнери стають ворогами. Аналізуючи український політикум та державний апарат, розумію, що ментальні моделі українських державних дієвців заточені на збагаченні, плеканні власного еґо та створенні союзів з метою контролю заради контролю. Ми поросли неформальними сірими кардиналами, радниками та експертами, які несуть мінімальну відповідальність за рішення, ухвалювати які вони спонукають публічних осіб.

Українська еліта для мене є відображенням «Саду земних насолод» Ієроніма Босха. І як Босх прагнув показати згубні наслідки чуттєвих задоволень, іноді хочеться крикнути людям, які творять політики, словами Данте з «Божественної комедії»: «Ти краще іншу гавань і легший човен зразу обирай: моє судно важке тобі для плавання».

Я ж прагну бачити Україну країною відкритого громадянського суспільства, фундаментом якого є демократичні цінності. Кожен на своєму місці — в регіонах та в столиці, в органах влади, бізнесі та у громадському секторі, у професійному та особистому житті — діє, керуючись принципами активної громадянської позиції, рівноправності, свідомого споживання, інклюзивності та різноманітності.

Саме це, як на мене, ми відстоювали на трьох майданах за останні 30 років з часу відновлення нашої незалежності.

Ми сформували нове покоління українців, позбавлених необхідності у державному патерналізмі та привілеях.

Завдяки реформам, ініційованим знизу громадянським суспільством, як писав Джозеф Кемпбелл у «Тисячолікому герої», кожен з нас з вами (і люди, і інституції) проходить свій життєвий шлях

«героя», і ця мандрівка героя завжди відбувається за схожою схемою: відокремлення від світу, проникнення до джерела сили та тріумфальне повернення.

Наразі наша країна (і ми як її громадяни) як «герой» шукає свої внутрішні та зовнішні джерела сили, і лише у наших з вами руках — тріумфальне переродження України як активного гравця у сфері формування та реалізації внутрішньої та зовнішньої політики та формування владної еліти, підзвітної лише громадянам України.

А кризи для будь-якої країни це норма, головне — навчитися ними правильно управляти, як радить Джаред Даймонд у книжці «Переворот. Зламні моменти в країнах, що переживають кризу». Єдине, треба пам'ятати, що загальнонаціональні кризи є спільною відповідальністю кожного громадянина держави, а не індивідуальною історією. Щоб подолати кризу, потрібні: національний консенсус щодо наявності кризи в країні, загальнонаціональна відповідальність за здійснення певних кроків для подолання кризи, окреслення проблем, які потрібно розв'язати, використання досвіду інших країн як взірця, національна ідентичність, чесна загальнонаціональна самооцінка, історичний досвід подолання попередніх загальнонаціональних криз, подолання національного фіаско, загальнонаціональна гнучкість, національні засадничі цінності та свобода від геополітичних обмежень.

Отже, наше з вами завдання — об'єднатися на базі загальнонаціональних засадничих цінностей і творити майбутнє нашої країни разом.

Євгенія Близнюк

Директорка та засновниця аналітичної агенції Corestone Group та дослідницької компанії Gradus Research

Україна як взірець конструктивного спротиву

Є одна риса, яка виділяє Україну з-поміж держав пострадянського простору. Вона ставить нас у невеликий, але такий важливий перелік поруч із країнами Балтії та Грузією. Ця риса — про постійність змін і нашу дорогоцінну демократію.

Нам часто здається, що справи йдуть не так, як потрібно, не в тому напрямку та темпі. Нас вражають обсяги «зради» в сучасному світі горизонтальної експертизи, адже кожен має змогу висловити свою думку на сторінках соцмереж.

Проте, коли ми зупиняємось та дивимось на майже 30 років нашої буремної Незалежності, — бачимо очевидну рису, що виділяє нашу країну з-поміж держав пострадянського простору. Йдеться про те, що в Україні змінюються обличчя при владі: президенти, прем'єри, склад парламенту. На відміну від Російської Федерації, Білорусі (бажаємо, щоб білорусам вдалося пройти свій шлях), Казахстану та інших країн колишнього СНД, де 30 років при владі одні й ті самі владні групи та персони.

Систематична зміна президентів і правлячих груп для країни, яка протягом століть була колонією, пройшла крізь репресії, нівелювання мови, літератури та мистецтва, — це несказанно багато. Можемо виокремити дві основні причини:

- *сила здорового спротиву — як здатність відстояти своє право на життя та власний шлях;*
- *горизонтальна координація зусиль — як здатність до швидкої самоорганізації.*

Сила здорового спротиву

Сила здорового спротиву є базовою енергією росту, переходу на новий рівень. Травинка долає асфальт, тягнучись до сонця. Організм пручається інфекції, підвищуючи температуру. Підліток через спротив виборює особисті кордони та повагу оточення. Україна, завдячуючи силі спротиву, виборює самостійне життя.

У соціологів є своя прикмета: перед черговою революцією в Україні є геть малим рівень протестних настроїв в суспільстві. Проте це не завадило відбутися жодній із українських Революцій.

Владі може здаватися, що ніхто більше не вийде на вулиці. Проте дослідження, проведене на початку 2020 року, показало сталі групи людей, які готові вдаватися до протестних дій, вважаючи їх ефективним інструментом впливу на владу.

Розподіл населення України за психотипами

Сегмент та його характеристики	Характеристики сегмента	Частка
Амбіційні	• Багатство • Статус • Влада • Амбіції • Корисливість • Гарний вигляд	29%
Консерватори	• Традиції • Традиційний поділ ролей між чоловіком і жінкою • Шанування предків • Віра в Бога • Культурна відокремленість	28%
Справедливі	• Відповідальність перед суспільством • Терпимість • Відкритість Мислення • Пізнання • Знання	12%
Сімейні	• Стійкі особисті стосунки • Допомога ближньому • Захищеність родини • Дружба	12%
Скромні	• Бережливість • Скромність • Старанність у роботі • Простота	8%
Гедоністи	• Нові враження • Дух молодості • Розваги • Насолода життям	7%
Індивідуалісти	• Свобода • Віра у власні сили • Природність	4%

Вибірка: 1000 респондентів

Пам'ятаючи про дослідження українських психотипів, що проводиться вже втретє за останні три роки, можемо стверджувати про кількісну сталість цих груп.

Чверть респондентів (26%) вбачають протести ефективним засобом впливу на владу. Найбільш активними у ставленні до протестів як до ефективного механізму впливу на владу є Справедливі та Індивідуалісти. Чверть населення країни, що за необхідності визнають за собою право вийти на вулиці, — це точно впливова сила стримування для будь-яких необережних дій влади.

Ставлення до протестів

	Потрібно за будь-яку ціну зберігати порядок, мир та спокій, %	Потрібно активно протестувати, %	Важко сказати	База, респондентів
Все населення	51	26	23	1000
Амбіційні	53	23	24	290
Консерватори	56	26	18	280
Справедливі	47	39	14	120
Сімейні	48	24	28	120
Скромні	67	15	18	80
Гедоністи	37	26	37	70
Індивідуалісти	17	45	38	40

Що, на Вашу думку, краще — терпіти заради збереження в країні порядку, миру та спокою, чи у разі несправедливих або шкідливих дій влади виходити на вулицю з протестом?

Вибірка: 1000 респондентів

У разі несправедливих дій влади 26% респондентів готові висловлювати свій протест. Основні «червоні» лінії — неадекватні дії влади щодо розв’язання проблеми війни на Сході та неприйнятні дії представників правозахисних органів.

Декларативна готовність брати участь у протестах

	Готові, %	Скоріше готові, %	Не готові, %	Важко сказати, %	База, респондентів, %
Усе населення	10	16	47	11	1000
Індивідуалісти	18	13	42	20	290
Справедливі	17	18	48	2	280
Амбіційні	11	15	49	8	120
Консерватори	7	20	47	14	120
Скромні	7	7	59	10	80
Сімейні	6	16	43	14	70
Гедоністи	2	18	38	22	40

Чи готові ви брати участь у протестах або допомагати протестувальникам у разі несправедливих дій влади?

Вибірка: 1000 респондентів

Проте варто пам’ятати ще про одну латентну, але значну причину можливих протестів. Більше як дві третини респондентів абсолютно переконані щодо європейського вектора розвитку України, і настільки глибоко, що це навіть не озвучується у відповідях на відкрите питання щодо можливих причин протестів. Проте саме потенційна зміна вектора розвитку країни могла б призвести до початку протестних дій.

Сила здорового спротиву України — якість, що відбулася і вже є нашою сильною стороною.

Горизонтальна координація зусиль

Взаємна допомога і взаємна довіра є фундаментальними якостями нового українського суспільства.

Так, у рамках того ж дослідження ми з’ясували, що третина респондентів протягом 2019 року у той чи інший спосіб була долучена до громадської активності. Добровільність і волонтерство — чи не найбільш поширені види дій.

Це говорить, між іншим, про здатність швидкої самоорганізації, відповідальної позиції, коли пересічні громадяни беруть на себе відповідальність за конкретні дії та результати, не чекаючи допомоги з боку держави.

Здатність до конструктивного протесту та до горизонтальної самоорганізації є гарною новиною для всіх нас.

Участь у громадській діяльності протягом останнього року

Громадська діяльність	Частка, %
Займались / брали участь	31
Не займались жодними / не цікаві жодні	66
Важко сказати	3
Чим саме займалися:	
Грошові або продуктові пожертви для незнайомих людей, волонтерів, благодійних організацій	15
Участь в роботі батьківських комітетів	8
Волонтерство	6
Ініціювання або участь у вирішенні проблем будинку або прибудинкової території	4
Участь в організаціях або неформальних клубах за інтересами або хобі, професійних	4
Особисте звернення до представників влади або державних організацій зі скаргами	4
Участь у громадських слуханнях, консультаціях з органами влади	3
Участь у створенні та / або діяльності об'єднання співвласників багатоквартирних будинків (ОСББ)	2
Бойкот певних товарів, послуг, організацій із політичних міркувань	2
Ініціювання та підписання петицій, колективних звернень або запитів	2
Носіння символіки політичного характеру під час політичних акцій або в житті	2
Участь в роботі громадських організацій або неформальних громадських рухів та об'єднань	1
Звернення до громадських організацій або неформальних громадських рухів та об'єднань	1
Звернення до політичних партій або неформальних політичних рухів та об'єднань	1
Участь в роботі політичних партій або неформальних політичних рухів та об'єднань	1

За останні 12 місяців чи доводилося вам коли-небудь займатись такими видами діяльності? Будь ласка, враховуйте тільки добровільну участь, не пов'язану з професійною діяльністю, без грошової винагороди

Вибірка: 1000 респондентів

Адже головний ворог зараз — не за кордоном. Головним ворогом України є стала корупційна система, яка щоразу адаптує представників нових владних еліт.

Лише завдяки самоорганізації та контролю влади через протести отримуємо шанс поступово просуватися до очищення влади. Заводячи нові й нові обличчя, даючи можливість працювати професійним і неупередженим кадрам, крок за кроком трансформуючи зручні та звичні для корупційної системи шляхи владного життя.

Так, Україна не має століть політичної культури, протягом яких наші державні інституції викарбували б сталість та працювали як бездоганна машина. Ми не маємо поколінь національної політичної еліти та сталої політичної історії, протягом якої наші виборці стали б менш вразливі до популізму (хоча світові тренди останніх років кажуть нам, що це не панацея).

Проте Україна — чи не єдина з усіх постколоніальних країн регіону, що крокує своїм шляхом, незважаючи на зростаючі спроби Великого Брата повернути нас до своєї орбіти. І це значною мірою завдяки саме нашим навичкам конструктивного спротиву та горизонтальної координації зусиль.

Юлія Тичківська

Виконавча директорка Аспен Інститут Київ

Україні потрібен діалог

Україна і світ переживають зараз непрості часи. Демократії, які раніше здавались непорушними орієнтирами, втратили стабільність. Інституції підважені, довіра в суспільстві залишається низькою. Ці передумови суттєво зменшують ефективність реагування на справді важливі виклики сьогодення. В такі часи нам всім потрібен якісний та відвертий діалог.

Аристотель більш як два тисячоліття тому навчав про важливість «практичної мудрості». Практична мудрість — це моральна навичка, що дозволяє нам взаємодіяти з іншими людьми у повсякденній соціальній діяльності через раціональне обговорення та переконання, з врахуванням спільного блага. Одним із ключових елементів практичної мудрості є навик **«цивільності»** — як звичка до самоодерації, до відкритості у діалозі з іншими. Ми можемо освоїти засади цивільності, лише практикуючи їх; ми набуваємо та засвоюємо їх через те, що Аристотель, власне, і називав «звичкою». Тобто **цивільність** потребує більшого, ніж просто експертне знання, незалежно від того, якої сфери вона стосується: політики, релігії, економіки чи освіти.

Діалог є серцевиною сучасної цивілізації, її базових, фундаментальних інституцій. Саме діалог дає змогу відшукувати відповіді на ті виклики, з якими стикається будь-яке суспільство чи спільнота. Саме діалог є тим способом, який дає змогу погодити розбіжні інтереси, артикулювати спільні цінності, на основі яких тільки і можлива спільна дія задля загального блага.

Я переконана, що сила соціальних інституцій значною мірою залежить від їхньої спроможності організувати ефективний діалог із заінтересованими сторонами, лідерами різних секторів суспільства, ключовими представниками професійних, наукових, творчих та інших об'єднань.

Нині українське суспільство стикається з численними викликами, як внутрішніми, так і зовнішніми конфліктами. Прихильність та

повага лідерів суспільства до діалогових практик при пошуку відповідних рішень є одним із важливих факторів соціальної стабільності та потужним інструментом консолідації зусиль різних соціальних груп.

Діалог, як ми його розуміємо, є особливим видом спілкування, в якому учасники визнають рівність одне одного, значущість думки кожного та шукають згоди щодо найважливіших і часто доволі болючих питань. Мету будь-якого діалогу ми бачимо не в тому, щоб знайти або нав'язати єдину правильну відповідь, а радше в тому, щоб кожний з учасників збагатив свої уявлення про реальність, знайшов місце для іншої думки, іншої позиції, спробував інтегрувати різноманіття ідей у власне світобачення і тим самим збагатив арсенал власних рішень та вчинків, що впливають на життя мільйонів людей.

Діалог у цьому сенсі — складний та часто виснажливий процес, оскільки передбачає здатність учасників відмовитись, хоча б на певний час, від категоричності власних (особистих або групових) переконань, від намагання за будь-яку ціну довести істинність своєї позиції. Для участі в справжньому діалозі потрібна сильна воля та швидкий розум, чітке розуміння важливості спільного блага як запоруки особистого успіху і, головне, готовність змінюватись під впливом аргументів.

Утім, діалог як інструмент суспільного життя має і певні границі; сфера його застосування не безмежна. Проте є сфери, що безумовно потребують розвитку діалогових навичок (як от політична діяльність, бізнес, дипломатія, освіта та освітні інституції).

Діалог як педагогічний метод є серцевиною *liberal education* та суттєвим чином недооцінюється сучасною системою освіти в Україні. *Liberal education* допомагає розвитку компетенцій, пов'язаних із критичним та творчим типами мислення, тобто здатністю формулювати ефективні рішення в нетипових ситуаціях зростаючої складності. Саме такі навички, які потрібні світу у XXI столітті. В цьому є певний парадокс: ідея Просвітництва виросла з діалогу, що творився в Європі з античних часів, а сучасні освітні інституції відмовляються від включення діалогу до педагогічного інструментарію. Розвиток культури діалогу, в тому числі серед дітей, підлітків та педагогів, є необхідною умовою соціально зрілого суспільства.

Україна сьогодні потребує щирого обміну думками про те, що таке справедливе суспільство, що означає жити добрим життям, якого кращого суспільства ми прагнемо. Нам потрібен діалог про гідність, рівність, свободу, лідерство, релігію, мову. Перелік тем невичерпний. Вацлав Гавел писав, що цивільність може сформуватися лише внаслідок «складної, довготривалої та постійної праці, включно з освітою і самоосвітою».

Наше суспільство сьогодні має задуматись: як розвивати культуру діалогу у суспільстві, які теми для загальнонаціонального діалогу є сьогодні найактуальнішими? Яких правил та принципів мали би дотримуватися учасники будь-якого справжнього діалогу? Як підвищити значущість діалогових практик в різних сферах нашого життя? Як використовувати результати діалогів на практиці? Відповіді на ці й подібні питання та, головне, системні дії можуть суттєво збільшити спроможність нашого суспільства до розвитку в умовах плинної реальності.

Валерій Пекар

Підприємець, викладач Києво-Могилянської бізнес-школи

Українська модернізація: виклик і шанс

Якщо розглянути історію людства в її тяглоті за останні, скажімо, 5 тисяч років, то побачимо великі зміни: люди в цілому стали жити значно безпечніше, заможніше, довше, здоровіше, справедливіше, щасливіше. Але не всі. На цій осі часу від древності до сьогодення ми можемо розмістити різні нинішні суспільства: скажімо, Афганістан майже не змінився з часів Олександра Македонського, певні сучасні нам африканські, азійські чи латиноамериканські країни розтягнуться уздовж Середньовіччя, а до XXI сторіччя потраплять лише три десятки з майже двохсот країн світу. Україна не входить у цей список сучасних країн, але наближається до нього. Залишилося зробити останній ривок, попередня спроба якого сто років тому була невдалою. Цей процес, цю спробу догнати Сучасність (Модерн) ми називаємо модернізацією. Добробут, верховенство права, якісне управління, сучасна освіта й охорона здоров'я тощо — все це є наслідком успішної модернізації.

Країни Західної Європи поступово і повільно, з відступами і повторами пройшли цей шлях за останні сотні років. Східній Європі було легше, бо мала успішні приклади й підтримку, і двома великими стрибками у міжвоєнний період та після падіння комунізму східноєвропейські країни здійснили свою модернізацію, наздогнавши час. Азійські тигри продемонстрували інші, авторитарні підходи до модернізації, починаючи з революції Мейдзі в Японії. Але загалом успішною модернізацією можуть похвалитися лише трохи більше ніж 30 країн. Ми наступні перед цим стрибком.

Ми в Середньовіччі? Що б це означало? Це означає, що Україна поки що є закритим суспільством з економікою обмеженого доступу — простіше кажучи, різновидом феодалізму, тільки наші феодали називаються олігархами. Йдеться про цілу феодальну піраміду, від баронів малих містечок до графів окремих галузей та обласних маркізів аж до герцогів національного масштабу, один з яких прагнув

стати принцом-регентом при слабкому королі. Ці феодали живляться привілеями та монополіями й ненавидять конкуренцію та вільний ринок (відкритий доступ), що характерні й обов'язкові для сучасності. Аналогічну ситуацію спостерігаємо в політиці: замість партій та ідеологій маємо іменні феодалські клани, пов'язані класичними договорами васалітету.

У цьому середньовічному суспільстві і цінності панують відповідні: патерналізм, закритість, страх змін, регіональні ідентичності, пасивність, недовіра до «чужаків», підприємництва та інновацій. Корупція є не хворобою, а основою такого суспільства: тільки завдяки їй щось може відбуватися. Соціальні ліфти закриті, а населення радше відчуває себе підданими, а не громадянами.

Так би ми й залишалися останньою (чи передостанньою) середньовічною країною Європи, якби не накопичилися потужні суспільні сили, що запустили процес нашого виходу на орбіту сучасності. Ці сили дуже різноманітні: це національно-визвольні змагання та війна за незалежність, це вільне підприємництво та нові галузі економіки з відкритим доступом, це критична маса людей із сучасним мисленням, це падіння «залізної завіси», іноземні інвестиції та західна допомога. Ривками вперед із поступовим сповзанням назад і щоразу новим ривком ми просунулися за майже 30 років значно менше, ніж прагнули, але значно далі, ніж звикли вважати. Залишилося ще кілька ривків, і ми дістанемося тієї точки, де вмикається наступна швидкість.

У цьому русі є кілька ключових аспектів, що роблять його успішним і незворотнім. По-перше, відрив від імперії. Імперія не може сама перейти у сучасність і не дозволяє своїм колишнім колоніям, тому модернізація в історії усіх країн була пов'язана з націоналізмом, з відривом власної ідентичності від імперської, з розквітом національної культури, а також завжди з болючою, але невідвратною війною за незалежність, формуванням політичної нації та набуттям міжнародної суб'єктності. Національно-визвольна революція є складовою модернізації, а її роблять націоналісти.

По-друге, економічна свобода: ліквідація феодалських (олігархічних) привілеїв і монополій, скасування обмежень, вільний ринок та

приплив інвестицій. Буржуазна революція є складовою модернізації, а вона неможлива без буржуїв.

По-третє, розбудова державних інституцій, що є фундаментом модернізації, від професійної неполітичної державної служби до очищеної судової системи. Державотворення є складовою модернізації, бо постколоніальна спадщина тягне назад в обійми імперії, а слабкість інституцій підживлює корупцію й обмежений доступ.

Нарешті, громадянська просвіта як спосіб поширення сучасного мислення у суспільстві, бо неможливо потрапити у сучасність без свідомих громадян, що творять нове суспільство сотнями способів, від ОСББ до волонтерських рухів, від Пласту до нових кооперативів та профспілок, від кластерів та франчайзингових мереж до новітніх проривних інвестиційних проєктів, від місцевих асоціацій бізнесу до нових університетів.

Активна меншість задає напрям, пасивна більшість задає темп нашого руху. Ось чому так повільно, ось чому на три кроки вперед припадає два кроки назад. Модернізація — це марафон, а не спринт. Ми вже подолали більшу частину шляху, й важливо не здаватися і не сходити з дистанції. Мають надихати приклади тих країн, яким вдалося, і приваблива картинка власного майбутнього. А також страх у випадку невдачі повернутися у минуле й залишитися там, цього разу вже назавжди.

Владислав Рашкован

Заступник виконавчого директора МВФ

Архітектори вибору

У своїй відомій книжці *Nudge* Нобелівський лауреат Річард Талер вводить концепцію архітектора вибору: того, хто відповідає за організацію контексту, в якому людина ухвалює рішення. Талер також визначає поняття «*підштовхування*» як елемент архітектури вибору, що передбачувано, але непомітно й ненав'язливо впливає на поведінку людей.

Результати недавно опублікованого Всесвітнього дослідження цінностей показують, що Україна не так швидко, як хотілося б, але йде в правильному напрямку. Однак українці все ще менше покладаються на себе, ніж громадяни ЄС, і у своїх рішеннях все більше розраховують на інших. Таке перекладання відповідальності за організацію контексту й за сам вибір — яскравий прояв патерналістських цінностей, від яких більшість українців боїться відірватися.

І для цього є підстави: значною мірою український контекст, який ми відчуваємо сьогодні, спроектований іншими людьми — спадщина УРСР все ще досить велика. Багато хто живе в будинках, побудованих в період Хрущова чи Брежнєва, ми експлуатуємо стару інфраструктуру, чимало людей працюють на державних підприємствах, що функціонують з радянських часів. Навіть будівлі на Банковій та Грушевського — це колишні офіси Щербицького і Держплану.

Однак не варто нарікати тільки на минуле. Лешек Бальцерович, колишній прем'єр-міністр Польщі, одного разу сказав мені: «Влад, справа не тільки в СРСР. В Україні вже виросло нове покоління, яке будує свою Україну». І те, що ми бачимо навколо, частково результат дій і нашого покоління 30-40-річних — подобається нам це визнавати чи ні.

Значить, ми всі і є архітекторами вибору для нашої країни. Держава, суспільство, іноземні партнери можуть підштовхувати нас до якогось вибору. Вороги будуть підштовхувати. Але створювати контекст треба нам самим — ми самі архітектори нашої України в концепції Талера.

З чого ж почати? Із самих себе — це найскладніше. Талер вчить не забороняти, а стимулювати. Наталія Ємченко кілька років тому створила проєкт Live.Love, що пропагує здоровий спосіб життя. Передусім почавши з себе, потім запросила відомих людей, а згодом розширила його на чимало тих, кому потрібен був тільки поштовх, щоб почати бігати марафони й перепливати Босфор. Що могла б зробити місцева влада, щоб підштовхнути інших? Звичайно, будувати інфраструктуру спорту (стадіони, басейни, велосипедні доріжки), пропагувати здоровий спосіб життя.

У своїй квартирі ми можемо почати, наприклад, із сортування сміття. Світлана Немеш багато робить, щоб підштовхнути киян до роздільного збору відходів, перетворивши його в ресурс: зі сміття можна робити речі або енергію. Що для цього потрібно? Не лінуватися. Звичайно, муніципальна влада мусить підштовхувати до такої поведінки, поширюючи роздільні контейнери в наших дворах і стимулюючи появу сміттєспалювальних заводів. Але розділяти сміття чи ні — все одно нам, це наш вибір.

Ми можемо зайнятися своїм будинком і двором. Участь в ОСББ — чудовий привід міняти країну, починаючи з чистого ліфта, лампочок у під'їзді, спортмайданчика у дворі й прибирання за своїми тваринами на прогулянках. Не лінуйтеся, зустрічайтеся, обговорюйте, шукайте консенсус, вибирайте, делегуйте, довіряйте — все це прекрасна практика поглиблення громадянської відповідальності. Міністри за вас це не зроблять. Так само не міністри не акуратно паркують машини у вашому дворі. Звичайно, будівельні компанії могли б створити достатню кількість паркомісць, а муніципалітет міг би подумати, як зробити їх доступними. Але вибір, як паркуватися, все одно за вами.

Коли ви їдете на роботу або в парк, зверніть увагу на неробочий світлофор або на постійний затор на перехресті. Як багато разів ви спересердя скаржилися на це? А що ви особисто зробили, щоб це змінити? У невеликому містечку біля Вашингтона, де я живу, на перехресті сталася аварія, в якій загинули люди. Мешканці містечка звернувся в поліцію з вимогою поміняти там регулювання. Поліція запропонувала 4 варіанти розв'язання проблеми. Протягом місяця

активісти збиралися в школі й обговорювали з іншими містянами, який варіант буде кращим. Близько 80% місцевих жителів прийшли на ці слухання й проголосували. Варіант був обраний, повідомлений поліції, забюджетований містом, а зараз нова розв'язка побудована. Її архітекторами, планувальниками виступили самі люди. Саме вони підштовхнули муніципалітет.

Подивіться на своє робоче місце. Часто воно досить сумне — стандартизовані відкриті простори, навколо них кабінети, коридори, санвузли. А потім подивіться, які простори створює в Creative States Ілля Кенігштейн. Вони всі яскраві, цікаві, а передусім зручні. Ілля підштовхує вас і ваших керівників, кажучи: життя може бути цікавішим, досить просто подивитися на навколишній світ по-іншому й почати діяти.

Я можу ще говорити про інші сфери й простори, які ми можемо самі для себе проектувати. Оля Кудіненко підштовхує нас до благодійності. Іван Примаченко — до постійного навчання й пізнання нового. Олександр Красовицький — до читання. Громадські активісти закликають не забувати про ваші права під час виборів. Але від нас самих залежить, чи стане нашою звичкою допомагати іншим, з цікавістю читати й пізнавати щось нове, а також голосувати, коли демократичне суспільство дає таку можливість.

Як каже моя донька, не президенти встановлюють лавочки у дворах чи змушують вас залишати сміття в парку. Це робите ви самі.

У реальності багато людей стають архітекторами вибору несвідомо. І це непогано. Напевно, не можна відразу побудувати ідеальну будівлю, але певні ваші правильні рішення точно призведуть до позитивного ефекту. І немає кращого моменту, щоб стати архітектором нової України, ніж прямо зараз. Все залежить від нас самих.

Єгор Гребенніков

*Засновник Impact Hub Odessa та одеського «Зеленого театру»,
співвласник приватного порту TIS*

Переважна меншість

Кількість та навички агентів змін визначають темп і напрямки розвитку українського суспільства.

Темп змін у суспільстві задається його невеликою частиною.

Таких людей називають по-різному. Соціальні інноватори, тренд-сеттери, небайдужі люди, громадські активісти, волонтери, соціальні підприємці, агенти змін. Зазвичай ідеться про невелику, відсотка два, групу відносно молодих (17–27 років) людей із різних соціальних верств. Вони гостріше за інших бачать недосконалості навколишнього світу й сповнені ентузіазму їх виправити.

Недосконалостей багато, і в кожного резонує щось своє: хтось бачить необхідність термінових змін у системі освіти, культурі та міському середовищі, інший розуміє, як захопити людей простими способами економії тепла та електроенергії, третій хоче доносити людям переваги сталого виробництва та відповідального споживання, четвертий знає, як швидше впровадити у маси здоровий спосіб життя, інші просто підтримують будь-які позитивні ініціативи за принципом «за все хороше — проти всього поганого».

Немає нічого сильнішого за ідею, час якої настав.

Ентузіасти, що працюють для загального блага, зазвичай позитивно сприймаються суспільством. Вони мають здатність залучати до своїх проєктів частину пасивної більшості, запускаючи ланцюгову реакцію, і в результаті переважити її. Проте, маючи лише ентузіазм і харизму, їм не вирішити комплексні довгострокові завдання. Для цього потрібне середовище — одnodумці, нетворкінг, можливості для пітчінгу ідей у діалозі з владою та бізнесом, доступ до мікрогрантів та імпакт-фінансування. Крім цього, необхідний фізичний майданчик для освітніх подій та зустрічей, менторство з основ проєктного менеджменту, мистецтва презентації, фінансового планування, маркетингу, юриспруденції тощо. Ефект від діяльності

подібних майданчиків для розвитку «агентів змін» виміряно та підтверджено Європейською асоціацією венчурної філантропії (EVPA) на прикладі українських проєктів Impact Hub Odessa та Pro Bono Club Ukraine, які є приватними дотаційними ініціативами. Бувши причетним до цих проєктів, я бачу їхній ефект на практиці.

Від кількості й рівня підготовки агентів змін безпосередньо залежить швидкість руху мільйонів українців, які йдуть у них у фарватері, саме їхня залученість визначає швидкість та напрямок реформ.

Створити та утримувати національну мережу освітніх майданчиків, що розвивають активну меншість, під силу уряду та державному бюджету. Двадцять таких майданчиків у регіональних центрах разом із регулярним дуже якісним контентом коштуватимуть приблизно 90 мільйонів гривень на рік, їх можна розгорнути за пів року. Молодих творців змін легко відштовхнути, вони миттєво помічають будь-які маніпуляції, тому якщо уряд зважиться на подібний проєкт, дуже важливо утриматися від спокуси отримання політичних дивідендів, задовольняючись реальним ефектом від соціальних змін.

Якщо в Україні з'являться десятки подібних майданчиків з якісним аполітичним контентом та системною роботою, кількість та навички агентів змін зростуть експоненційно, це допоможе Україні швидше пройти через серію болючих змін.

За підсумками останніх трьох сезонів освітніх програм одеського Зеленого театру, особливі надії я покладаю на агентів змін з покоління Z (1996 рік народження й пізніше).

Припускаю, що за них зміниться багато чого. Сумне, але природне зменшення літнього електорату у розмірі приблизно 600 000 осіб щорічно супроводжується народженням нового цифрового покоління приблизно по пів мільйона на рік, і масова частка агентів змін у новому поколінні значно вища за два відсотки.

Їх не лякає світ, що динамічно змінюється, тому що їхня особиста когнітивна карта уявлень про світ не закріпилася, а зв'язується з реальністю щохвилини. Тому вони готові перевинаходити себе в професійному плані раз на кілька років, слідуючи за каскадом технологічних революцій.

Відкритий код, колаборація та shared economy у них у ДНК.

Плануючи майбутнє, вони не відштовхуються від наявних на сьогодні ресурсів, не намагаються створити покращену версію сьогодення. Натомість спочатку вони уявляють собі бажаний образ майбутнього, а вже після цього працюють над тим, щоб прокласти до нього маршрути.

Екологічність і зміна світу на краще стали частиною їхнього способу життя. Філософія сталого розвитку вже сьогодні впливає на те, як вони проводять час, який одяг, їжу та книги вони купують. Агенти змін серед покоління Z дуже сприйнятливі до всього найкориснішого і справжнього в культурі, мистецтві та популяризації науки. Культура стає для них новою релігією.

Можливо, саме ці нові громадяни у найближчі 10–15 років назажди залишать у минулому поточний український феодально-корупційний лад.

Адже у нас поки не вийшло. Але вони не такі, як ми.

Коли справа стосується формування кращого світу навколо, для них немає догм і нічого не занадто, вони роблять, вони насмілюються!

Так склалося, що влада та ресурси зосереджені здебільшого у людей старших за 35, просто тому, що ми раніше розпочали. Крім нас, їм нема на кого розраховувати.

Вони сподіваються на нас, і водночас вони — наша надія. Вони — обіцянка того, якими ми не стали.

Економічний добробут людей на планеті відносний, верхньої межі немає. Від Нігерії до Норвегії громадяни регулярно відчують щастя та страждання. Багато хто схильний вважати, що перед тим, як стати щасливішою, країна неодмінно повинна економічно перемогти більшу частину конкурентів. Але дедалі більше країн змагаються у рівні щастя населення, слідуючи концепції сталого розвитку, де формальні економічні показники відіграють далеко не головну роль.

Вклавши наші особисті зусилля та досить невеликі бюджетні кошти у розвиток агентів змін, ми навряд чи зробимо Україну лідером європейської економіки. Ми просто отримаємо шанс почати жити мудріше, свідоміше та щасливіше.

Анна Дерев'янка

Виконавчий директор Європейської Бізнес Асоціації

То коли ж настане час змін у країні?

Культура групи — одна з найпотужніших сил на планеті. Ми відчуваємо її присутність в успішному бізнесі, найбільш прогресивних країнах, щасливих сім'ях, і ми відчуваємо її відсутність або ж «токсичність». Як пише Деніел Койл у своїй книзі «Культурний код», існує три головні навички, яких можна набути, щоб стати успішною групою, серед яких — сформувати безпеку та встановити мету.

І скільки б не хотілось придумувати велосипед, але на прикладі Європейської Бізнес Асоціації хочу сказати, що колектив може працювати якісно та більш ефективно, коли люди відчують себе в безпеці, коли можуть вільно спілкуватись та висловлювати думки, коли захоплені своєю справою, а не просто виконують свою роботу, адже їм хтось сказав/наказав це робити.

Думаю, масштабуючи вищезазначені принципи на країну, це могло б кардинально змінити курс розвитку. Ми в бізнес-спільноті вже четвертий рік проводимо дослідження «Барометр щастя», і четвертий рік поспіль рівень безпеки в країні отримує найнижчі показники з усіх елементів, а ще там — екологія, рівень доходів, система охорони здоров'я тощо.

Найбільше людей турбує відсутність стабільності у контексті війни на Сході України, вибірковість судової та правоохоронної системи, низька соціальна захищеність, рейдерство. Проблеми — системні та складні. І аби їх розв'язати, потрібна чітка система державного управління, в основі якої лежить справедливість, а це — і про верховенство права, і про рівні правила гри, і про абсолютну нетерпимість до корупції тощо.

Водночас лише цього — замало. Важливою є і глобальніша річ, яку досить важко виміряти, але яка напряду впливає на майбутнє — культура та менталітет населення, в основі якого також лежить повага та справедливість. Не лише готовність до змін, а ще й розуміння того, що ці зміни залежать від кожного з нас.

Банальний приклад: якщо ми хочемо споживати якісні та свіжі продукти — треба бути готовим за них заплатити дорожче. Якщо ми хочемо мати хорошу систему освіти, медицину, дороги — знову ж таки, треба бути готовими сплачувати податки. Бути не лише споживачами державної політики та державного управління, але й брати активну роль в її формуванні, не «лягати під систему». Разом боротись за свої права та свободи, а не «моя хата з краю», якщо мені зараз добре. Колективна свідомість важлива.

Порушили ваші права, відмовили у видачі дозволу, незаконно зупинили на кордоні тощо? Не бійтеся говорити про проблеми! А ще — законно вирішувати питання. Обдумувати кожен крок з огляду на довготривалу перспективу. І розуміти, що тіньові способи рано чи пізно матимуть свої наслідки.

Правила гри мають формуватися спільно. Бізнесом, владою, свідомими громадянами країни. Якщо ж ми опускаємо руки, то не варто думати, що хтось зробить диво за нас. На жаль, чудес не буває. Особливо, в таких глобальних речах. Треба заковувати рукави та працювати, мислити глобально, довгостроково та розуміти наслідки своїх дій не лише завтра, але й через рік, два, п'ять.

Ми — смілива, активна, цілеспрямована, креативна та працьовита нація. І цей колосальний потенціал аж ніяк не варто втрачати!

Звісно, зміни даються складно, і якщо ми обираємо шлях змін, по цій дорозі буде йти непросто. Адже, з одного боку, ми маємо не суперміцну та стабільну країну. І тут можна перелічувати чимало маяків, на які ми в Європейській Бізнес Асоціації неодноразово звертаємо увагу, — зростання тіньової економіки, нерівність правил гри, неефективно працюючі судові та правоохоронні органи тощо. З іншого — непросту геополітичну ситуацію.

Але ці виклики треба проходити. Адже, якщо не самоорганізуватись, не згуртуватись, якщо не спробувати — то, імовірно, ми навіть не матимемо шансів на успіх. Що, чесно кажучи, звучить гнітюче.

Відносини між людьми старі як світ. І не варто думати, що ми як країна унікальні в тому як важко даються зміни. Навіть суперпрогресивним на сьогодні націям стати такими вдалось не за один день, місяць чи рік. Але процвітання досягають ті, де грамотне державне

управління та справедливість йдуть поруч. Де має місце гармонія, довіра та повага. Де населення не очікує, а бере активну роль в житті країни. Адже дії кожного мають значення.

І так можна дуже довго дискутувати про те, що перше — «курка або ж яйце», в нашому випадку — грамотне державне управління або ж менталітет. Але, як показує практика, до компромісу ці дискусії не призводять. Тож, складається враження, що ці речі мають йти поряд і змінюватись разом, а не очікувати одне одного.

Історія має властивість повторюватися, якщо її учасники не зробили висновки. Тож давайте їх робити вже сьогодні, зараз, щоразу як щось відбувається в країні, аби разом побудувати стабільну та сильну державу!

Анастасія Леухіна

*Фасилітаторка та тренерка, голова ГО «Горизонталі»,
викладачка Київської школи економіки,
авторка «Зовсім не страшної книги»*

Я боюся, що війна закінчиться...

Я хочу, щоб війна закінчилася, щоб ми більше не ховали солдатів і не збирали гроші на екіпірування, на потреби переселенців, на лікування людей з обмеженими можливостями. Я дуже-дуже цього хочу.

Але я боюся, що війна з Росією колись припиниться.

Всередині ми готові воювати одне з одним. Війна з Росією тільки відтягує у часі ланцюжок внутрішніх сутичок.

Цей текст народився у відповідь одному з моїх колег, який нещодавно написав, що Україна готова до перемир'я.

Коли я отримувала магістерську освіту за спеціальністю «міжнародна миротворчість», ми вивчали різні види та інструменти перемир'я й відновного правосуддя.

Іншими словами, те, як повертати розрізнений конфліктом чи історією ворожих стосунків народ в мирне русло і як здійснювати правосуддя таким чином, щоб злочинці були покарані та прощені, жертви — визнані, а люди почали будувати нове життя поруч з тими, з ким вони нещодавно воювали.

П'ятнадцять років тому я була наївно впевнена, що знання з міжнародної миротворчості вдома мені ніколи не знадобляться. Шкода, що я помилялася.

Україна не готова ані до перемир'я, ані до відновного правосуддя.

Воювати з Росією в певному сенсі зручно й безпечно — бо у нас є спільний ворог, його можна демонізувати й звинуватити у всіх гріхах, смертях та потрясіннях. На нього можна списати бездумний менеджмент, крадений бензин, відсутність реформ, погані дороги й брак ліків.

Також цим ворогом можна виправдати оподаткування пенсіонерів, підвищення цін, «добровільно-примусову» відпустку вчителів власним коштом та відсутність життєво необхідних препаратів

у відділеннях реанімації. І також можна списати колосальні військові контракти.

А ще на цього ворога можна списати безліч незручних соціальних напруг, з якими ми так і не впоралися за 24 роки свого незалежного життя.

Наприклад, боротьба з іншодумцями, з тими, хто розмовляє іншою мовою, ходить не в ту церкву, спить не з тими партнерами, тими, що крадуть не в ту кишеню, народилися не з тим кольором шкіри і не тієї статі, які належать не до тієї партії, голосували не за того лідера, які вшановували не ті пам'ятники, живуть не в тому місці й не так думають...

Цей перелік можна продовжувати дуже довго. Червона стрічка цього списку — ксенофобія та неповага до різноманіття людей, думок і вірувань, які нас оточують.

Ми готові спалювати кінотеатри за демонстрацію фільмів про ЛГБТ (і не тільки), зневажливо відмовляти в роботі та послугах людям з обмеженими можливостями, стигматизувати переселенців як жертв або винуватців, відмовляти в оренді квартири людям з неправильною пропискою, докоряти усім донецьким за свої нещастя й за те, що вони висять у нас на шиї, готові рвати на собі сорочку правоти за мову спілкування або старі радянські пам'ятники.

Рівень толерантності у суспільстві настільки низький, що тільки війна із зовнішнім ворогом допомагає нам не потонути у внутрішніх чварах. Допоки ми воюємо з Росією, чвари можна відкласти на верхню полицю. Але коли закінчимо, вони чекатимуть нас і вимагатимуть крові та поту.

До відновного правосуддя ми також не готові. Справи з розстрілами на Майдані показують, що правоохоронна та судова системи у нас так до ладу і не запрацювали. Римський статут, який дає право здійснювати правосуддя за військовими злочинами силами Міжнародного кримінального суду, ми так і не ратифікували — хоча й зобов'язані це зробити, відповідно до договору про Асоціацію.

На більш низькому побутовому рівні — люди готові бити одне одного палицею, погрожувати й тиснути, але не провадити діалог про вирішення спорів.

Ми не вміємо вирішувати конфліктів. Українці реагують на конфлікт або агресивною боротьбою, або втечею. Здебільшого ми рідко ведемо діалог, намагаючись знайти спільний знаменник, поважаючи не лише свої інтереси, а й інтереси супротивника. Винятки, звісно, є. Їх багато, але не достатньо.

Мені згадалася формула успіху Іцхака Адізеса, який пише про те, що успіх обернено пропорційний внутрішній дезінтеграції (*відсутність довіри всередині системи*). Що більше сил ми витрачаємо на внутрішню інтеграцію (*читай: взаємну повагу та довіру*), тим складніше досягати гарних результатів. Тобто нам як країні потрібно будувати довіру всередині — для того, щоб бути успішнішими й краще інтегруватися у світову спільноту.

Довіра будується кількома шляхами. Один — вирішення вкритих пилом часу конфліктів. Бо кожний вирішений конфлікт покращує стосунки й додає дрібку довіри у скарбничку соціальної взаємодії. Другий — спільна праця. Для того, щоб вирішити конфлікти, варто в них йти й вирішувати. Якщо не вдається, то вчитися, як це робити, залучати третю сторону — і знову пробувати. Про спільну працю ви самі все добре знаєте. Ніщо так не об'єднує, як вона.

Отже, формула запобігання внутрішнім війнам — вчимося конструктивно конфліктувати і щось робити разом.

Цей текст був лагідно перекладений українською мовою Тетяною Вахненко.

Мирослав Маринович

Колишній політв'язень, Український католицький університет,
Ініціативна група «Першого грудня»

Часу обмаль

*Не тільки у глибокому середньовіччі, але й, найімовірніше,
також у майбутньому український Київ відіграватиме для
цілої Західної Європи велику — можливо, вирішальну — роль
(Митрополит Андрей Шептицький)*

Я також зважуся на пророцтво: Україна втримає свою незалежність. Мало того, ми є свідками завершення 400-літнього циклу, внаслідок якого дух давнього Києва, поблукавши в північних просторах Московії, повертається в рідні околиці Дніпра. Рух цей не спинять ні «зелені чоловічки», ні путінська концепція Євразії, ні квазіімперський «руський мір» Патріарха Кіріла. Проте утвердження цього духу на Київських горах неминуче передбачатиме розрив історичної тяглості. Старий цикл завершиться тим, що в нинішньому українському «коктейлі» віджилих концепцій і згірклих вірувань вибродить нова ідея, яка дасть початок новому циклові. Це означатиме реорганізацію всього східноєвропейського простору довкола Києва, параметри якої передбачити сьогодні неможливо.

Це може статися, але не мусить. Структурні зміни такого масштабу досі в історії призводили до воєн і геополітичних катаклізмів. Така небезпека стоїть перед нами і сьогодні. Незалежна Україна не вписується в дотеперішню систему міжнародної безпеки, оскільки однією з несучих опор цієї системи є Росія, для якої незалежність України є оксюмороном. Для кремлівських стратегів нинішня Україна є неорганізованою «біомасою», яка потребує російської вуздечки. Такий собі рімейк історії про покликання варягів: «Земля наша велика і багата, а порядку в ній немає. Ідіть-но княжити й володіти нами». І російська еліта радо взялася б виконати цю місію.

В очах світу Україна також є малоросійським варіантом безладу, що утворився на руїнах СРСР. Мати справу з реваншистською

Росією світові стає щораз важче, але замінити її в системі безпеки на аморфну й малокеровану Україну неможливо. Тому спроби повернути старий *статус кво* будуть тривати доти, доки не вирішиться, хто з них — Росія чи Україна — виграє нинішній «марафонський біг на виснаження» (Павло Шеремета).

Київ і Москва — це не два жорстко відокремлені центри, а геополітичні «сполучені посудини», що виразно проявляється як у державній, так і в церковній сфері. Піднесення рівня пасіонарності в одній «посудині» майже автоматично означає опускання у другій. Тому формулою порятунку України є не «китайська стіна» поміж нею та Росією, а духовне піднесення Києва, завдяки якому сюди перейде цивілізаційний «момент руху».

Упродовж 30 років своєї незалежності Україна намагається адаптувати до себе правові й організаційні норми ЄС, чому відчайдушно опирається чинний «суспільний договір», настояний на корупційному консенсусі й цінностях виживання. Ключ до зміни цього договору — в духовній трансформації суспільства, оскільки державні закони можуть підтримувати моральний стан народу, але самі не роблять суспільство здоровим. Це під силу лише тому Божому закону, що, за Єремією, записаний у серці людини. Тому ключ до політичної, економічної, інформаційної і навіть військової безпеки України — в її духовній безпеці.

Проте позбутися духовних пошестей в умовах, коли в умах українців панує мішанина секулярних догм, новітніх версій «глобальної етики» й неопоганства, неможливо. Нам доведеться пробувати й зневірюватися доти, доки цього не зрозуміємо. Ми будемо розбудовувати в Україні європейські інститути, парламентаризм, верховенство права, але все це буде імітацією, поки не усвідомимо, що бракує головного — відповідного для них «людського матеріалу».

Поки що синтез належних якостей українців був можливий лише за надвисоких температур Майдану. Саме вони витворили духовну матрицю, на якій стали можливими мирне співіснування та співпраця між різними регіонами, мовами, ідеологіями, конфесіями і навіть релігіями. За нижчих температур цей синтез *де-факто* припиняється, а в Київ повертається дух недовіри, а далі — й етос поразки. Наше

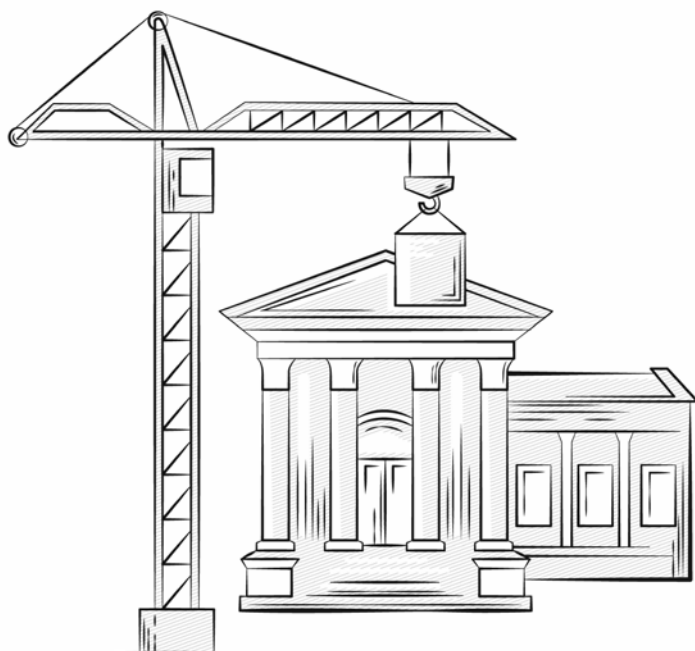
завдання — жити за цінностями Майдану, не доводячи ситуацію до нього, оскільки керувати державою Майданами неможливо.

У біблійній історії поміж рабством і землею обітованою був Синай із новим законом співжиття. Наш Синай — це Володимирська гора, на яку треба знову зійти, щоб повернути собі втрачену ясність універсальної релігійної етики. Тільки вона може з'єднати нас у «подібний до моноліту організм, себто тіло, оживлене одним духом... не тільки матеріяльне, а й моральне тіло» (Андрей Шептицький).

Війна принесла нам логіку «спільного ворога», яка також єднає. Але ця логіка надто непевна, бо з плином часу знаходить собі інші об'єкти прикладання. А нова світова війна, яка невпинно наближається, велася б на нашій території, так що об'єднуватись тут уже не було б кому.

Ми маємо встигнути, а тому Карфаген нинішньої суспільної аморальності мусить бути зруйнований. Це означає подолати мішанину добра і зла й зуміти у нашій «мерзоті запустіння» «побачити Бога, який є один для всіх нас» (блаженний Омелян Ковч). Цей висновок звучатиме архаїчно чи неполіткоректно доти, доки триватиме «телеячий вік» людства, переконаного у своїй самодостатності.

ДЕРЖАВОТВОРЕННЯ



Сергій Квіт

Голова НАЗЯВО, міністр освіти і науки України (2014–2016)

Думати про головне

Існують різні визначення нації, також по-різному можна ставитися до того, коли і як вони виникають. Можливо, найбільш романтичне тлумачення пов'язане з твердженням, що нація виникає тоді, коли хтось вперше проливає кров в обороні її прав (падають перші червоні краплі крові на чорну українську землю). Коли ж починається Україна?

Відразу зазначу, що не варто озиратися на біблійні часи, або ж претендувати на санскрит. Починати слід з Європи, оскільки європейська ідентичність сприймається як невіддільна частина самої української ідентичності без жодних дискусій і питань. Насправді не просто простежити виникнення національних почуттів як окремого феномену, поруч з інтересами щось продавати або когось визискувати.

Першим європейським націоналістом/патріотом називають спартанського царя Леоніда, який загинув зі своїм загоном, захищаючи всю Грецію від перських загарбників у 480 р. до Р. Х. Цей приклад стає архетипічним у всій світовій культурі. Хоч на той час політична Греція являла собою конгломерат ворожих між собою полісів.

За Юрієм Шевельовим, власне українська мова виникає не раніше VII ст. Однак до мовної (етнічної, культурної) єдності обов'язково має додаватися політична складова. Сучасна українська нація, як і всі теперішні європейські нації, є продуктом Середньовіччя. І це, мабуть, домінантна концепція. Тобто класична античність — це ще також не про Україну.

Київська Русь є першою державою на території сучасної України, пам'ять про яку витворила образ спочатку козацької, а пізніше і модерної України. Отже, культурно і політично ми походимо з Київської Русі. Далі Україна надовго втрачає свою державну суб'єктність. Однак з покоління в покоління не припиняється боротьба за незалежність

у різних формах, не лише політичних, створюються концепції, знаходяться нові шляхи й можливості.

Відбувається інтенсивна інтелектуальна робота стосовно актуалізації пам'яті про минуле та проведення аналогій із сучасними політичними трендами. Можливо, балканський і чеський досвід став для українців найбільш наочним. Також скріплюється розуміння здатності захищати свій вибір, тобто воювати за незалежність зі зброєю в руках.

Після розвалу СРСР, в якому бездержавна Україна відіграла одну з провідних ролей, наше суспільство пройшло три новітні революції: студентську Революцію на граніті, Помаранчеву революцію та Революцію гідності. Український дискурс свободи виявився непереборним. Тепер ми намагаємося ідентифікувати свою політичну культуру, усвідомлюючи, що від сусідньої Росії ми відрізняємося своїми цінностями, ставленням до політичних свобод, прагненням бути вільними людьми у вільній країні.

І тут ми робимо фатальні помилки, розділяючи себе питаннями про те, що важливіше: етнічна нація, політична нація чи громадянське суспільство? Зміцнення державних інститутів чи боротьба з корупцією? Права людини чи права нації? Подекуди навіть латентний путінізм прозирає у вимогах «особливого українського шляху» в глобальному світі, але поза НАТО та Європейським Союзом. Усі ці питання видаються нерелевантними у відношенні до реальних завдань державотворення.

Ключовим у подібних дискусіях залишається поняття держави. Лише вона може забезпечити права всім своїм громадянам, які пов'язують з нею своє майбутнє. Столітня мрія про ідеальну державу, про справедливість як суспільне благо може бути дуже плідною, якщо барокова метафоричність української спадщини трансформується в раціональні поняття й суспільну відповідальність.

Безперечно, українська держава буде успішною, тільки якщо вона буде українською. Поруч з тим, вона буде успішною, якщо громадяни України, незалежно від свого походження, будуть почуватися вдома. З такого погляду, вони будуть політичними українцями. Вони самі захищатимуть свою українську державу. Під час війни вкрай важливо

називати речі своїми іменами: хто проти справедливої української держави, той підтримує «руській мір» на нашій території, з усім його політичним ідіотизмом та фейковою медіареальністю.

Оскільки будь-яка держава є політичним утворенням, характер якого залежить від політичної культури суспільства, етнічні українці також мають бути політичними українцями. Тобто тими, хто несе відповідальність за свою державу. Сьогодні це не лише чергова війна з Росією. Це також депутатізація українського політикуму і медіасфери. Це велика робота по досягненню українським суспільством своєї політичної зрілості, включно з вимогливістю та вмінням користуватися інструментами демократії.

Можливо, українська політична нація являє собою таку спільноту, всі члени якої є вільними людьми, але свобода яких не вступає в конфлікт зі свободою інших. Тоді така спільнота має свої спільні права й обов'язки стосовно української держави й обов'язково — спільні національні інтереси.

Думати про головне — це пам'ятати про українську державу.

Анатолій Амелін

Співзасновник Українського інституту майбутнього

Потрібно завершити розпочате та створити нову Україну

Але спочатку треба визнати, що Україна як повноцінна держава досі не відбулася. Так, ми маємо кордони, державні інститути, інфраструктуру, армію, чиновників... Але хіба ж ми, українці, їх створювали і все це слугує нашим інтересам?

Усе описане вище — частина проєкту СРСР, де комуністична партія була головним бенефіціаром, інтересам і планам якої служила економіка радянських республік за проєктами, що розроблялися та спускалися з Москви.

Отримавши владу та силу, захопивши території та знищивши незгодних у 1920-ті й наступні роки, Кремль вибудовував систему управління захоплених у різні способи територій. Керівники спускалися та призначалися згори, а знизу будували систему вирощування нових агентів, починаючи з піонерії, продовжуючи комсомолом і далі — на вершину — КПРС. Незгодні з ідеологією й методами швидко позбавлялися свободи чи життя.

Республікам відводилася роль колоній, де вироблявся продукт, де люди відпрацьовували панщину, отримуючи копійки, яких вистачало лише від зарплати до зарплати, але всі ресурси та зароблений на експорті капітал контролювалися партією.

Здобувши незалежність, ми так і не змогли ініціювати дискурс та домовитися про відповіді на запитання: Хто ми? Чому ми, українці, разом, і що нас об'єднує? Куди ми всі разом ідемо? Яка роль держави для нас? Що таке проєкт Україна? Яку роль та місце на світовій карті може і має Україна посісти?

Натомість найбільш нахабні українці прагнуть отримати контроль над державними інститутами, які працювали раніше на користь партійних босів і Кремля, а сьогодні по-старому генерують ренту, яка ще дуже приваблива.

І саме це одна з причин того, що в Україні за 30 років так і не з'явилася власна стратегія розвитку, свій український проєкт.

Адже будь-яка зміна системи означає потребу в перепроєктуванні державних інститутів та втрати ренти їхніми керівниками. Тому час настав. Адже розуміння проблеми — вже перший крок до її розв'язання.

І центром початку кристалізації України я бачу саме середній клас, що вже постав, — український бізнес. А точніше, середній бізнес, роботодавці, платники податків, люди, які збудували бізнес з нуля, а не з приватизації частини державного пирога.

Уже сьогодні активно триває процес кристалізації бізнес-клубів та асоціацій по всій країні. Вже сьогодні люди, які створили сотні тисяч робочих місць, починають серйозну дискусію на тему — чи хочуть вони жити в такій Україні, якою є вона сьогодні, чи потрібно її міняти та яким чином. Це люди, які поїздили світом, багато хто має закордонну освіту, всі вони думають про майбутнє своїх дітей і багато хто мріє, щоб вони жили й навчалися саме в Україні.

Тільки люди, які є суб'єктами, можуть створити для своєї країни план, де вона суб'єкт, а не об'єкт на світовій мапі. Отож, суспільний договір — перший крок.

Наступний крок — створення Українського проєкту. І навіть тут сьогодні бізнес-організації роблять перші кроки. На Київському Міжнародному економічному форумі, що відбувся нещодавно, представники однієї з панелей — українські бізнесмени, мислителі — обговорювали, як Україні вирватися з тренду деградації й злиднів і побудувати економіку розміром понад \$1 трлн (в 6 разів більше, ніж є сьогодні).

Вторять їм і think tanks, зокрема Український Інститут Майбутнього, який ще 3 роки тому презентував своє бачення та модель того, як Україні стати європейським лідером економічного зростання та досягти цього ж розміру.

Проєкт Україна — це нові глобальні амбітні цілі, які дадуть змогу державі досягти головної мети — високої якості життя її бенефіціарів, громадян України.

Проєкт Україна — це проєкт перебудови країни, який передбачає перезавантаження всіх державних інститутів, визначення справжньої ролі та місця держави для людей.

Зміна моделі податків з інструмента корупції на інструмент фінансування якісного державного сервісу, який надає найнятий головними бенефіціарами, громадянами, державний апарат.

Але такий проєкт зреалізуємо лише тоді, коли є достатньо політичної волі та суб'єктності.

Третій крок — суб'єктивізація. Це процес об'єднання небайдужих людей навколо спільного проєкту України. Процес трансформації громадських організацій у політичні інститути, побудовані за новим принципом.

Це ідеологія, особиста відповідальність учасників, прозорість, звітність, залучення, і все це зреалізовано за новими принципами та інструментами, наприклад, на блокчейні та смартдодатках, що вже почали застосовувати деякі організації в Україні.

Старі еліти не зможуть протистояти хвилі трансформацій. Їхній шлях — створювати симулякри, але хвилю нової соціальної енергії їм уже не зупинити. Процес пішов.

А далі найскладніше, але найцікавіше: політична суб'єктивізація, поки що в рамках чинної парадигми, запуск змін до Конституції, яка має привести форму та зміст до єдиного знаменника та узаконити основні положення Суспільного Договору та відтвореного Проєкту Україна.

Де Україна — парламентська республіка, Парламент — головний представник народу — єдина законна інституція, яка може затверджувати довгострокову стратегію України та наймати Уряд для її реалізації.

Уряд має бути першим державним інститутом, що підлягає трансформації. Нові міністри та їхні команди — професіонали, які мають добру освіту, досвід реалізації успішних проєктів та репутацію. Цей Уряд буде по-справжньому антикризовим. І антикризові менеджери гідні адекватної зарплати з розумінням того, що рейтингу та політичного майбутнього вони не матимуть.

Все описане — майже єдино можливий шлях для початку трансформації України та перетворення її на регіонального, а згодом і міжнародного суб'єкта, на країну, де житимуть діти щасливих людей, горді тим, що змогли побудувати сильну безпечну, успішну країну з якісним життям, гідну наслідування.

Світлана Ройз

Дитячий сімейний психолог

Суспільство. Початок

У різних напрямках психології називають різний час «комплектації» нашого психотипу. Зазвичай я кажу, що дитина до 7 років вже сформована, до 14 років все ще можливо змінити, а після 14 років (протягом всього життя) зміни можливі лише під впливом обставин або завдяки психотерапії. До 14 років відбувається «укорінення» у тому досвіді, який ми засвоїли й закріпили до цього віку. Що після цього залишиться, те і стане нашими спогадами, реакціями, нашою ідентичністю. А потім нас змінюють кризи, трагедії, усвідомлений внесок у себе, психотерапія, зустрічі, від яких ми міцніємо, усвідомлюємо мотиви наших вчинків.

Ось екскурс у вікову психологію, а насправді — у причини своїх дорослих вчинків і виборів.

Від народження до 2 років: самооцінка формується завдяки відношенню до тілесності, до відгуку на потреби дитини, не лише фізичні, навіть більше емоційні. Чи буде дитина (дорослий) вірити, що його/її потреби можуть задовольнитися, тож має сенс про них заявляти, чи буде всього домагатися криком (силою, агресією), чи відмовиться взагалі від права на потреби — починає формуватися у цьому віці.

Базове відчуття безпеки-небезпеки світу, оптимізм-песимізм, «базовий рівень щастя» формуються тут же завдяки присутності й турботі дорослих. Якщо потреби дитини не були «покриті», доросла «дитина» так і живе з відчуттям «голоду», із суб'єктивним відчуттям «мені не вистачає», «всі мені винні».

Відчуття «я гідний любові й близькості, я хороший, мій світ гарний, мені не потрібно заслуговувати близькість обхідними шляхами, підміняти любов лайками, досягненнями, рейтингами» виростає з формування здорової прихильності. Порушення прихильності — передумова для залежностей, у тому числі від влади. Тут же міститься ядро перфекціонізму і потреба виграти за будь-яку ціну, щоб «залишитися в стосунках», «у справі».

2–4 роки: Дитина говорить про себе «Я». «Криза трьох років» — це час позначення меж та появи слів «ні», «моє». Уміння сказати «ні», коли це важливо, закладається саме зараз. Толерантність до корупції формується у пісочниці, коли дитина віддає свої іграшки, щоб з нею дружили або щоб не образили. Якщо дитину вчили грати разом, ділитися за бажанням або ж не віддавати своє, це виросте у можливість не тільки відстояти своє, а й поділяти думку іншого без шкоди власній самооцінці. У цьому віці закладається й гідне прийняття відмови, незгоди.

Це вік «влади і контролю». Тут кореняться причини неможливості зупинитися в накопиченні у дорослих — неможливості відчутти, скільки ж для мене досить.

З позиції дорослого «ти хочеш виграти, я теж хочу виграти, домовляймося, як ми можемо виграти обидва» у дитини формується стратегія win-win. А з уважності до почуттів виростає емпатія.

Це вік, коли формується ціннісний рівень у житті дитини — те, що ми назвемо Совістю. Спочатку дитина робить «добре», щоб уникнути покарання, потім — дотримуючись правил, і лише згодом це стає власним «ціннісним стрижнем», якщо перед очима є подібний приклад.

А ще формується рамка «Я — моє», це те, на що я можу вплинути. Особиста сила пов'язана з відповідальністю. Сила цього віку у самодетермінації — можливості самому бути джерелом своїх дій, потребі у свободі, «звичці бути вільним». А ще це вік формування локусу контролю. Чи будуть всі навколо винні, чи буду я відчувати себе бідолашним, чи буду вчитися брати відповідальність за свої дії.

Одна з ознак кризи 3 років (а також підліткової і кризи середнього віку) — знецінення. Дитина спочатку ідеалізує батьків, потім від них відділяється, зменшуючи їхню важливість. А потім, на закінчення підліткового віку, навчається бачити їх реальними, з їхніми плюсами і мінусами. Якщо ми не пройшли всі три етапи з нашими батьками, то так і продовжимо цей неусвідомлений рух від ідеалізації до знецінення, але вже стосовно всіх значущих персон, на які проєктуємо образ батьків.

Це тільки початок, а попереду ж ще етап міжособистісного розвитку, криза 6 років, підліткова криза...

«Доросла нація» виростає зі здорових «внутрішніх дітей» дорослих.

Усі теми, описані вище, загострюються під час кризи ідентифікації, кризи середнього віку — нашої внутрішньої «революції гідності».

Для розвитку не буває ідеальних умов. Ідеальне життя так само шкідливе, як і життя в хронічної травматизації. Багато хто говорить: «В наш час не було психологів, і ми ж вирости й стали успішними». Так, але якою ціною? І чи щасливі ми?

А якби виросло покоління, якому не доводилося б витратити сили і час на психотерапію і боротьбу з минулим, і всі могли б реалізовувати свій потенціал і посилювати потенціал країни?

О так, я мрію про особисту терапію не тільки для всіх, хто близький до дітей (вчителів, лікарів), але й для всіх, хто йде в політику, — як мінімум, для усвідомлення своїх мотивів.

Борис Захаров

Правозахисник, директор БФ «Людина і право»,
ведучий Еспресо TV

Дорости до свободи

Українське суспільство є розрізненим: частина живе в майбутньому, частина — в минулому. І цей поділ не лише віковий чи географічний. Рівень довіри українців до держави, до інституцій і одне до одного є вкрай низьким. Криза довіри гальмує будь-який поступ. В цілому українське суспільство є пасіонарним, волелюбним, ініціативним, але водночас інфантильним, найбільше це проявляється у ставленні до права власності. У стосунках із владою воно нагадує міцного підлітка, який прагне емансипації і має достатньо сил, але чекає від батьків підтримки й боїться відповідальності.

Світ зіткнувся з новими викликами, коли завдяки «революції смартфонів» людство щороку продукує більше інформації, ніж за всю попередню історію. Раніше тоталітарний режим можна було встановити тільки в умовах закритого суспільства шляхом індоктринації через державні канали комунікацій у поєднанні з державним терором. Зараз теорія Карла Поппера перестала працювати. На зміну насильницькому нав'язуванню однієї «правди» через єдиний односторонній канал комунікації прийшло поширення тоталітарної ідеології шляхом збору персональних даних, вивчення психології користувачів соцмереж і маніпулювання людською свідомістю через створення безлічі постправд на кожен смак.

У демократичних країнах «революція смартфонів» призвела до розвитку cancel culture (культури скасування). Групи за інтересами влаштовують кампанію цькування, атакуючи публічних осіб, інституції й державні органи, вимагаючи вибачень, звільнень за висловлювання, вилучення літератури або відмови в публікації, навіть адміністративних і кримінальних переслідувань та арештів, часто під вигаданими приводами. Принципи свободи творчості, свободи наукової дискусії, свободи совісті, презумпції невинуватості та інші фундаментальні принципи права ставляться під сумнів. Західний

світ, маючи стійкі запобіжники від зазіхань на свободу слова від держави, виявився безсилим перед атаками на свободу слова від нових інформаційних «хунвейбінів». Це, своєю чергою, використовують іноземні диктаторські режими: як інструмент гібридної війни і для втручання у внутрішні справи інших держав. В українських реаліях це значно посилює кризу довіри й призводить до загального знецінення людей, інституцій, будь-яких досягнень, України в цілому.

У таких умовах нам треба дорослішати і впевнено відстоювати головну цінність — свободу. Щоб Україна стала ліберальною заможною державою, в якій панує верховенство права, треба здійснити низку кроків.

Україна має ініціювати Міжнародний трибунал зі спеціальним статутом щодо злочинів комунізму. Ці злочини мають отримати належну правову кваліфікацію, вина злочинців — доведена, а самі вони — названі.

Нова ліберальна Конституція має бути підготовлена конституційною асамблеєю з обмеженням права учасників претендувати на вищі державні посади на визначений термін. У новій Конституції свобода слова має бути захищена від будь-яких посягань. Конституція має будуватися на концепції мінімальної держави. Принцип рівності має полягати в тому, що кожен на рівних правах може прагнути щастя за своїм власним рецептом.

На перехідний час реформ мають бути застосовані механізми транзитивного правосуддя, що передбачають, зокрема, амністію капіталів.

Реформа правосуддя має бути спрямована на незалежність суду і повагу до нього, на рівність сторін у процесі, на узагальнення практики, у тому числі за допомогою штучного інтелекту.

Реформа правоохоронної і кримінально-виконавчої систем має полягати в їх підконтрольності суспільству і запобіганні незаконному застосуванню сили.

Має бути проведена дерегуляція й лібералізація економіки. У поєднанні з незалежним судом це створить сприятливий інвестиційний клімат і дасть поштовх стрімкому економічному зростанню.

Реформа Збройних сил має відбуватися за стандартами НАТО із запозиченням елементів в ізраїльської та швейцарської армій. Створення технологічної професійної армії, що підсилена великим мобілізаційним потенціалом, заснованим на загальній короткостроковій військовій підготовці і праві кожного володіти, зберігати й носити зброю для захисту себе, близьких, власності, свободи народу і державного суверенітету, дозволить Україні дати відсіч будь-якій загрозі.

Деокупація та реінтеграція окупованих територій стануть можливими, коли розкрутяться відцентрові процеси у РФ. Україна має ретельно готуватися до цього моменту, запроваджуючи механізми перехідного правосуддя, і, як прийде час, відновити контроль над окупованими територіями шляхом воєнної операції.

Україна має стати амбітним суб'єктом міжнародних відносин.

Ярослав Юрчишин

Перший заступник голови комітету ВР

*з питань антикорупційної політики, народний депутат фракції «Голос»,
об'єднання «Справедливість»*

Така бажана і така рідкісна справедливість

Українські реформи часто закінчуються на папері, а прийняті закони жодним чином не впливають на життя окремого громадянина України. Водночас є те, що цікавить усіх і абсолютно кожного з нас. І це справедливість. Це можливість бути впевненим у тому, що твої права захищаються; що наймані на державну службу чиновники працюють, отримуючи справедливую зарплату, а за кожне порушення настає належне покарання; що чесне підприємництво заохочується і стимулюється, а спільні податки справді працюють на благо усього суспільства, а не окремої його частини.

Ось лише кілька простих кроків, які можуть суттєво збільшити відчуття справедливості. І при цьому для їх здійснення не потрібно надзвичайних зусиль.

Бюджетна децентралізація та розвиток міських агломерацій

Фінансова справедливість полягає у можливості розпоряджатись власними коштами на місцевому рівні. Децентралізація управління ресурсами уже наповнила місцеві бюджети, і подальший її розвиток сприятиме справедливому розподілу ресурсів в усіх регіонах України. Зараз, наприклад, таких можливостей позбавлена столиця нашої держави — місто Київ. Згідно з Бюджетним кодексом України, більшу частину податку на доходи фізичних осіб (60%) Київ перераховує до держбюджету, тоді як інші міста перераховують по 25%. Фактично право киян на використання податку на доходи фізичних осіб, сплаченого на території міста, істотно обмежується положеннями чинного Бюджетного кодексу в порівнянні з іншими територіальними громадами.

Справедливим виглядає внести зміни до бюджетних процедур, які дозволять передбачити пряме направлення коштів на потрібні

інфраструктурні проекти, такі як будівництво метрополітену. Наступним кроком може стати створення в Україні міських агломерацій, які є логічним кроком розвитку міст.

Економічна безпека

Суспільство та бізнес скаржаться на тиск і втручання з боку СБУ та силовиків, експерти вказують на невластивий функціонал та невизначений статус органу, міжнародні партнери акцентують на невідповідності світовим стандартам. Служба безпеки України перетворилась на інструмент рекету замість спецслужби.

Варто позбавити СБУ невластивих та несправедливих додаткових функцій, які використовуються для тиску на бізнес щодо боротьби з корупцією та захисту економіки. Останні, зокрема, мали б перейти (та поки віз і нині там) до новоствореної Служби фінансових розслідувань. Та, зважаючи на закритий принцип формування Служби та відсутність реформи СБУ, шанси на посилення справедливості достатньо примарні.

Справжнє правосуддя для всіх

Будь-яка реформа впирається у діяльність судової гілки влади, органи якої можуть зупиняти роботу цілих міністерств, поновлювати на роботі звільнених чиновників та звільняти від відповідальності корупціонерів. Інвестори бояться інвестувати у країну з непрацюючою системою верховенства права. Саме тому незалежність та професійність роботи судових органів є критично важливою для розвитку правової держави та проведення економічних реформ. У цій системі усе залежить від органів суддівського врядування — Вищої кваліфікаційної комісії суддів та Вищої ради правосуддя, які приймають усі ключові рішення щодо відбору суддів на посади, притягнення їх до відповідальності тощо.

Верховенство права, а не диктат сили — основа справедливості. А почати треба було б (вже давно) з перезавантаження органів добору суддів. Судді над суддями мають бути еталоном справедливості.

Стратегія запобігання корупції національного рівня

Можна скільки завгодно нарікати на малу ефективність анти-корупційних органів. Особливо, якщо не аналізувати їх діяльність, а вірити анонімним телеграм-каналам та олігархічним ЗМІ. Та варто пам'ятати: невідворотність покарання зменшує корупцію, але не викорінює її. Бо важливо не лише усувати тих, хто сидить на схемах, і притягати їх до відповідальності, але знищувати самі схеми.

Зменшувати кількість державної власності через приватизацію, підвищувати ефективність її використання за допомогою корпоративних стандартів якості управління, диджиталізувати процеси взаємодії людини і держави, держави і бізнесу. І показувати (комунікація — основа основ відчуття справедливості), що людина та бізнес економлять гроші, час і зусилля. Держава стає зручною. Держава стає справедливою.

Несправедливостей та проєктів їхнього виправлення можна наводити безліч. Їх у крані хаотичного розвитку, якою є Україна, просто величезна кількість. Та, на мою думку, важливим є не так фіксація стану, як розуміння напрямку руху від менш справедливої держави до більш справедливої. І саме така держава зможе підвищити довіру як до себе з боку людей та бізнесу, так і будуватиме містки довіри по всьому трикутнику взаємодії «людина-бізнес-держава».

Геннадій Друзенко

Правник, очільник Центру конституційного моделювання,
співзасновник Першого добровольчого мобільного шпиталю
ім. Миколи Пирогова

Україна громад: Конституція українського глокалізму

Більш як шістдесят років тому вперше побачила світ видатна праця нобелівського лауреата Фрідріха фон Гаєка *The Constitution of Liberty* (в українському перекладі — «Конституція свободи»). Книжка, про яку Маргарет Тетчер сказала: «Це саме те, у що ми віримо».

Сьогодні Україна проходить своє випробування свободою. І наразі, як і шістдесят років тому, потрібна інтелектуальна сміливість, аби вірити та прилюдно сповідувати, що саме свобода є передумовою добробуту та розвитку нації, а не навпаки. Піднесення Китаю, наступ на свободу в США, Росії, Індії, Туреччині, Угорщині та Польщі, а також у багатьох інших країнах спокушають багатьох робити ставку на порядок коштом свободи. Обирати *ordnung* замість *liberty*.

Втім, як слушно стверджує Гаєк, «аргумент на користь свободи не є аргументом проти упорядкованості, [...] але є натомість аргументом проти будь-якої виняткової, привілейованої та монопольної організації [суспільства]». Україні з її розмаїтістю та вродженим «геном свободи» категорично протипоказані будь-яка уніфікація та монополізм. Організація українського суспільства має ґрунтуватись на визнанні та прийнятті нашого культурного, ментального, релігійного, етнічного тощо розмаїття. І тут перед нами постає ключове питання: як нам уконституювати такий інклюзивний та гнучкий порядок, який не розіб'є єдину країну на друзки автономних хуторів, що традиційно стають легкою здобиччю наших краще організованих сусідів, але водночас не перетворить державний апарат на прокрустове ложе примусової гомогенізації суспільства?

І тут незайве пригадати американський досвід. Бо я певен, що покликання України — стати європейською Америкою, землею можливостей і свободи. Вчорашні колонії перемогли Британську імперію, об'єднані не навколо якоїсь одної культурної ідентичності, а навколо

прапора свободи та прагнення щастя, в основі якого лежить право бути собою. США були створені насамперед як оборонний союз, покликаний захистити свободу колоністів та їхнє засадниче право самим визначати свою долю і самим урядувати на своїх землях.

Ця логіка має лягти також в основу українського глокалізму. Жодна українська громада, жоден український регіон не подужають самотужки захистити своє право залишатись собою. Але оборонний союз — лише перший вектор доцентрової логіки українського глокалізму. Другий — взаємовигідна внутрішня торгівля. Третій — відстоювання спільних інтересів українських громад та регіонів на міжнародній арені. Четвертий — спільна монетарна політика, що має сприяти динамічному розвитку економіки. І звичайно — спільна політика в сфері державної безпеки, стандартів, національної інфраструктури та верховенства права.

Водночас центральній владі мають бути делеговані лише ті повноваження і в такому обсязі, які (перефразовуючи ст. 5 Договору про Європейський Союз) необхідні на досягнення цілей, що їх українські громади та/чи регіони не можуть належним чином досягти без залучення центрального уряду. Принцип субсидіарності має бути закладений у підвалини розподілу владних повноважень між різними рівнями влади, починаючи від місцевого самоврядування як засадничого та найбільш демократичного рівня.

Принциповим є створення в українських містах муніципальної поліції. Громаді належить природне право не тільки на певний обсяг фінансових ресурсів, а й на самоохорону та забезпечення громадського порядку у власному поселенні. Як мінімум, патрульна поліція має перейти у підпорядкування місцевим органам влади. Очільників місцевої поліції слід узгоджувати з місцевими радами. Дільничних (шерифів) загалом доцільно обирати на загальних зборах села чи мікрорайону, на який поширюється їхня юрисдикція.

Аби гарантувати глокальний баланс в українському конституційному дизайні, конче потрібно уконституювати представництво громад на центральному рівні. Найкращим інструментом для такого представництва має стати друга палата парламенту — «палата громад», яку формуватимуть представники органів місцевого

самоврядування. Якщо нижня палата і надалі відповідатиме за глобальний вимір української політики, то верхня — за локальний.

Посада президента має бути скасована чи суттєво обмежена в повноваженнях. Україна має стати класичною прем'єрською республікою. Бо прем'єрська республіка спонукає політичні сили до діалогу та домовляння, а в президентській моделі переможець отримує усе. І від цього після кожних виборів очільника держави значна частина громадян почуваються чужинцями у власній країні.

Звичайно, це геть ескізний нарис конституційного дизайну українського глокалізму. Тому прошу сприймати його як заклик до дискусії, а не істину в останній інстанції. Глокалізм апріорі передбачає розмаїтість позицій, думок та голосів...

Микола Козирєв

Правозахисник, публіцист

Місцеве самоврядування: реальність «на словах» і «насправді»

За задумом реформаторів місцевого самоврядування, децентралізація владних повноважень та бюджетів наповнила новим змістом слова «розвиток громад». Передбачається, що місцева влада, отримавши з Києва субвенції у порядку перерозподілу державних фінансів, отримала й нові можливості для розвитку місцевої інфраструктури — ремонту доріг, будівництва мостів, каналізації тощо.

Нижче буде показано, що це лише слова. А насправді децентралізація, яка не забезпечена інститутами реальної суб'єктності громад, лише зміцнює владу місцевої бюрократії та легалізує її корупцію. Відомі непоодинокі випадки, коли, наприклад, мери міст отримані на місцевий бюджет мільйонні кошти спрямовували не на вкрай необхідні справи та послуги, а прямо на банківський депозит.

Реальність така, що людей у містах та селах ніхто не запитує про те, на які цілі слід витратити місцевий бюджет, кому і для чого виділяти земельні ділянки, лісові масиви чи водоймища. А численні соціальні конфлікти в містах щодо «ущільнених забудов» чи відвертого захоплення чужої власності давно стали звичним явищем нашої сучасності.

Проблема в тому, що ця неправова практика «дерибану», як не дивно, узаконена. Звернемо увагу саме на правові аспекти цього ганебного явища.

Законом про місцеве самоврядування визначено, що первинним суб'єктом місцевого самоврядування, основним носієм його функцій і повноважень є територіальна громада. Ці повноваження вона здійснює як **безпосередньо**, так і через сільські, селищні, міські ради та їхні виконавчі органи. А первинність громад забезпечена статтею 142 Конституції, згідно з якою громада, тобто люди, які живуть у містах, селищах і селах, є власником комунальної власності. Це — рухоме і нерухоме майно, доходи бюджету, земля, природні ресурси.

Саме у цьому є сутність місцевого самоврядування. І це тверда матеріальна база і правова основа громади як основного суб'єкта місцевого самоврядування, її можливість бути суверенним носієм владних функцій і повноважень — для власного розвитку, ні для чого іншого.

Принципова й аксіоматична теза: власник за визначенням не може делегувати будь-кому своє повне право власності (правомочності користування, володіння, розпорядження) без ризику втратити свою суверенну суб'єктність та статус і компетенцію власника. Саме тому статтею 143 Конституції встановлено, що *«Територіальні громади... безпосередньо або через утворені ними органи місцевого самоврядування управляють майном, що є в комунальній власності...»*. Тобто Конституція наділяє виборні органи місцевого самоврядування лише компетенцією **управління** майном, яке є власністю громад. **Управлінець не є власником** (хоча й може їм бути), це не тотожні юридичні поняття!

Але всупереч цим засадничим нормам Конституції нормою частини 5 статті 60 Закону «Про місцеве самоврядування в Україні» передбачено: «Органи місцевого самоврядування від імені та в інтересах територіальних громад відповідно до закону здійснюють **правомочності щодо володіння, користування та розпорядження об'єктами права комунальної власності**, в тому числі виконують усі майнові операції...».

Це означає, що наведена вище норма закону суперечить Конституції і фактично є правовим інструментом легальної узурпації органами місцевого самоврядування права власності громад. За таких умов припис *«від імені та в інтересах територіальних громад»* має таку ж фіктивну юридичну силу, як припис у сталінській Конституції 1936 року: *«Статья 6. Земля, ее недра, воды, леса, заводы, фабрики, шахты, рудники... являются государственной собственностью, то есть всенародным достоянием»*.

Ця норма ототожнювала народ і державу й тому була правовою основою диктатури тоталітарної влади. А зараз ототожнювання громади й органів місцевої влади є правовою основою відчуження власності і влади від громади, основою диктатури бюрократії і корупції

як форми перерозподілу ренти, яка годує мільйонерів та мільярдерів. Це давня форма експлуатації громад.

Ця норма — чи не головна феодальна фортеця олігархічного політико-економічного режиму. А ганебна слава України як однієї з найбільш корумпованих держав має і це джерело.

Ця антиконституційна норма закону спотворює базові відносини в організації суспільного життя населення всієї України — відносини власності й господарського обміну природними ресурсами, які повинні використовуватися в інтересах як сучасних, так і майбутніх поколінь. Натомість ми маємо неправову практику хижацької експлуатації цих ресурсів, порушення чистоти довкілля та соціальної, правової культури суспільства.

Саме тому слово «дерибан» так надійно прописалося в політичному словнику; бурштин копають не для місцевого бюджету, а для контрабанди; забудовники разом з головами рад поводять себе як мафіозі; комунальні тарифи мають ознаки феодального оброку; а погорілий ліс ще не встигли загасити, а вже пиляють і вивозять під пильним наглядом «правоохоронців».

А громада лише на словах. Її «законно» відсторонили від власності і влади, а насправді розбудовують лише «схеми». А ринок землі, що, як і децентралізація, вкрай необхідний для модернізації країни, **за таких умов** — свято олігархії.

Виправити цю ситуацію можливо лише в порядку реформи інституту суб'єктності громади: потрібно записати в Конституцію України норму про Статут територіальної громади як Малу Конституцію, яка гарантуватиме недоторканість власності громад, гарантії її ефективного управління та відповідальності управителів.

Агія Загребельська

Засновниця «Ліги антитрасту»,
держуповноважена АМКУ (2015–2019)

Як один орган може врятувати Україну

Чому країна з талановитими людьми, природними ресурсами, вигідним географічним становищем «пасе задніх» на світовій арені? Як це змінити? Як стати конкурентоспроможним, сильним та заможним? Я часто ставила собі ці питання. Адже, якщо причини невдач викристалізувати досить легко, то з пошуком «чарівних таблеток» виникають проблеми. Річ у тому, що Україна потрапила у замкнене коло, яке, здається, неможливо розірвати. Формула кола проста.

Ринкова та політична влада потрапила до рук обмеженої кількості олігархів → маючи великі ресурси, вони використовують їх на те, щоб зберегти та максимізувати свої прибутки → для цього впливають, приводять до влади тих, хто не здатен або не має наміру порушити статус-кво → політичні команди інтегрують у владу таких самих чиновників → відбувається негативний відбір: чим більш слабкий, непрофесійний та аморальний чиновник, тим менше він загрожує великому капіталу → в підсумку держава працює на максимізацію прибутку обмеженої кількості осіб, а не своєї ефективності. Результат: ми плетемось у кінці світових рейтингів та з кожним роком розрив між нами та розвиненим світом збільшується.

Здавалось би, рецепт простий: обрати справжнього, сильного та розумного лідера, команда якого дбатиме про інтереси країни, а не найвпливовіших бізнесменів.

Рецепт простий, але неможливий.

Адже будь-який спроможний лідер, який має хоч краплю бажання це зробити, до початку виборчих перегонів буде зроблений олігархами «токсичним» за допомогою належних їм медіа, лідерів думок та експертів. І навіть якщо йому якимось дивом вдасться зберегти репутацію, він не матиме коштів на виборчий процес. Бо основна частина ресурсів разом з ринковою владою знаходяться в руках тих самих олігархів.

І це не є винятковим українським дивом. У розвиненому світі найбагатші люди чи корпорації також здійснюють істотний вплив на вибори. Але є відмінності. По-перше, таких людей там набагато більше. По-друге, вони наростили свій капітал завдяки перемогам у більш-менш чесній конкурентній боротьбі, а відтак — більш спроможні бути сильними без політичної підтримки. На відміну від нас, де кілька олігархів зайняли лідерські позиції в результаті нечесної приватизації та перемог у бандитських 1990-х. В умовах конкуренції наші найбільші олігархи — неефективні, про що свідчить неуспішна робота їхніх бізнесів на конкурентних ринках. Для них політичний вплив та привілеї — обов'язкова умова для виживання.

Отже, ми приходимо до вже набридлого всім, замусоленого та обмазаного в популізмі рецепту — деолігархізації економіки. Процесу, в якому обмежені ресурси мають розподілятися у змаганні між найефективнішими. А менш ефективні мають втрачати свій вплив та частки ринку. Але як це зробити?

Реприватизація, націоналізація та інші подібні методи, хоч і здаються простими і привабливими, але нічого не вирішують. Правильний шлях, успішно випробований світом: захист та розвиток конкуренції через ефективну конкурентну державну політику. Закон Шермана в США — найкращий цьому доказ.

Основний відповідальний за захист та розвиток конкуренції в Україні — Антимонопольний комітет, який, як і інші органи, складається з таких самих чиновників, що потрапили у свої крісла за наслідком негативного відбору. Але без ефективного та потужного Комітету ми не зможемо зробити деолігархізацію. І тут коло замикається: АМКУ не може бути сильним та ефективним без сильного, ефективного та незалежного від олігархів лідера країни. Але такого лідера майже неможливо обрати в олігархічному укладі, знищити який неможливо без потужного АМКУ.

На моє переконання, це коло можна якщо не розірвати, то принаймні добряче надщербити одним прийнятим законом, без радикальних та жахаючих змін, а лише успішно застосовуючи світові рецепти:

1. Впровадження інституту колективних позовів.

Колективні заяви та позови — визнаний світом один із найкращих інструментів прямої демократії. Громадяни, маючи армію «голодних» юристів, що працюватимуть на гонорар успіху, спроможні непередбачувано входити у процес і демонтувати будь-які домовленості між великим бізнесом та владою, в тому числі АМКУ. Озброєні процесуальними правами та мотивовані перспективою виграти гроші, вони впливатимуть на антимонопольні розслідування, робитимуть їх популярнішими та підвищуватимуть фінансову та політичну ціну перемоги.

2. Підсилення інституційної ваги Антимонопольного комітету та підвищення його місця й впливу серед інших державних органів.

Достатньо імплементувати в законодавство норму про обов'язкову оцінку проєктів всіх нормативно-правових актів щодо впливу на конкуренцію. Це змусить інші державні органи сприймати АМКУ як суб'єкта, з яким варто рахуватись.

3. Підвищення спроможності АМКУ протистояти впливовим та багатим суперникам.

Для цього необхідно змінити процедуру призначення та звільнення керівництва з метою максимальної її деполітизації та конкурентності. Забезпечити належний і незалежний від політичної кон'юнктури рівень фінансування, що дозволить наймати гідних фахівців та впроваджувати сучасні технології. Озброїти комітет процесуальними повноваженнями, що відповідатимуть рівню їх опонентів.

Ефект від одного якісного закону буде помітним одразу в багатьох сферах життєдіяльності країни. А після того, як вплив олігархів на країну зменшиться, обмежені ресурси розподіляться на користь ефективного бізнесу, що сприятиме підвищенню його професійності та моральності, і тоді вже настане час замислитись й про розумні протекціоністські методи. Це дозволить вийти на світову арену змагань, щоб ставати антикрихкими в цьому швидкоплинному новому світі.

Михайло Жернаков

Д.ю.н., голова правління Фондації DEJURE

Лицарі справедливості

Спробуйте назвати розвинену демократичну державу, в якій немає справедливого суду. Так само ви не знайдете на карті світу олігархію чи диктатуру, в якій суди справедливі, а все інше — ні.

Даглас Норт називає верховенство права пороговою умовою №1 для переходу до суспільства відкритого типу. Першим показником якості життя називає незалежний суд Ярослав Грицак. Відсутність верховенства права в Україні з року в рік називають головною перешкодою інвестиціям підприємці. З якого боку не підійди — виходить, що без справедливого суду немає справедливої спроможної держави.

Країни Західної Європи зрозуміли це давно. Англійські лицарі й духовенство ще в 1215 році спіймали короля Джона Безземельного (тогочасний англійський аналог Януковича) і змусили його підписати Велику хартію вольностей (Magna Carta), яка суттєво обмежила його свавілля. Перший на тих землях конституційний документ в основі своїй містив три основні нові правила: вільний доступ до ресурсів (лісу і води), справедливе оподаткування та суди «рівними собі» — на відміну від суду «людьми короля», що завжди (як не дивно) судили в бік короля, а не справедливості. Нові правила прижилися не відразу. Але тепер, трохи більше, ніж 800 років потому, британські суди відомі на весь світ — аж до того, що застосування «англійського права» прописують у своїх законах держави, що не мають власної системи правосуддя, але дуже прагнуть іноземних інвестицій.

Ми не маємо 800 років. Успішна країна нам потрібна тут і зараз — в першу чергу для того, щоб протистояти російській агресії, і не в останню — щоб зробити її мешканців заможними та щасливими. Але й Україна-2020 — не Англія-1215. Ми вже вписані в європейський цивілізаційний контекст, нам є з чого брати приклад. Час іде швидше, у нас є фейсбук, твіттер і чимало завзяття.

Чого в нас немає, втім, — це консенсусу еліт стосовно справедливого суду, який був в Англії. Еліти не прагнуть зробити суддями рівних собі. Їх влаштовують на цих посадах ті, хто за багатьма показникам набагато нижчий, — такими значно легше керувати.

Інші в нас і драйвери реформ. Зміни в Україні традиційно просувають фахове, але нечисленне громадянське суспільство, його ще менший десант у владі і міжнародна спільнота, якій, часто здається, верховенство права потрібно більше, ніж нам самим.

Ключові реформи в правосудді — у центрі наших меморандумів з МВФ і ЄС, необхідність пришвидшити судову реформу — в резолюціях європейських самітів і заявах європейських високопосадовців.

Коли ж доходить до виконання цих домовленостей тут, удома, — традиційно «бракує політичної волі». Френсіс Фукуяма вчить, що політична воля не має дорівнювати волі однієї людини. І якщо якась ідея не впроваджується, це означає, що навколо ідеї в суспільстві просто не виникла достатньо сильна коаліція.

Відсутність зацікавленості в справедливих судах недоброчесних політичних функціонерів чи їхніх патронів-олігархів можна легко пояснити. Але як же решта еліт? Де наші сучасне лицарство і духовенство? Де малий і середній бізнес, креативний клас та інтелігенція, які вимагають справедливості не «взагалі», а у вигляді конкретної державної політики?

Ховатися за «мене суди не стосуються» можна недовго — хіба що до першої податкової перевірки. Або до моменту, коли ваш бізнес помітили ті, кому він раптом — під вибори чи просто так — став більше потрібний, ніж вам. Приклад ветерана Антоненка доводить також, що необов'язково займатися бізнесом, щоб «вас почав стосуватися суд». Може скластися так, що ви будете сидіти у в'язниці без жодного прямого доказу вашої вини, — просто тому, що хтось із кимось про це домовився.

Звісно, можна спробувати «домовитися» й самому. В більшості випадків навіть вийде, й неприємна ситуація тимчасово зникне. Але в той самий момент зникне й будь-яке моральне право вимагати чи навіть прагнути справедливості. Адже той, хто «домовляється», відразу перетворюється з жертви несправедливості на її співучасника.

Вибір у нас невеликий. Якщо ми хочемо жити в розвиненій і незалежній Україні — нам потрібно об'єднатися навколо ідеї побудови тут справедливого суду. Це не буде легко. Будь-яка суттєва зміна стабільного стану потребує значної енергії. Але не були легкими й простими й інші етапи нашого державотворення.

Те, що Україна є зараз, — не чиясь примха і не випадковість. Це результат дій, подвигів і жертв тисяч і мільйонів наших предків. За те, щоб Україна могла існувати, багато хто заплатив і продовжує платити життям і здоров'ям просто зараз. Ми ж можемо (а значить, і мусимо) перетворити «існувати» на «процвітати» набагато меншою ціною. У 1215 в Англії це зробили лицарі. Зараз в Україні це — наша відповідальність.

Максим Нефьодов

*Інвестбанкiр, експерший заступник мiнiстра економiки
та ексочiльник Держмитслужби*

***Corruptio delenda est*¹**

«Усі постійно борються з корупцією, але, на жаль, мало хто бореться з непрофесіоналізмом» — цю фразу доводиться повторювати все частіше в розмовах про українські реформи. Багатьом здається, що лише якісь зовнішні злі сили заважають суспільству швидко й безболісно повернутись до природного стану процвітання і зростання. У специфічній українській реалізації цієї тези провина покладається, на щастя, хоча б не на іновірців чи людей з іншим відтінком шкіри — у всьому винні «корупціонери», умовні й часто анонімні чиновники, які наживаються на простому народі. Не було б корупціонерів, у нас би не тільки були високі зарплати, пенсії й гарні дороги, але й були б вирішені навіть локальні питання іржавих труб в домі чи старих автобусів. Всім же відомо, що ці біди від небажання і крадіжок!

Звісно ж, я не пропоную визнати корупцію другорядною проблемою. Україна знаходиться на 117-му місці зі 180-ти в рейтингу Corruption Perceptions Index і може слугувати яскравим прикладом, як корупція знищує багатство країни й закриває можливості розвитку. Аби вкрати на мільйон, як правило, знищується цінності на мільярд — аби замаскувати крадіжку чи банально від невміння ефективно використати ресурси. Це стосується хоч незаконної рубки лісу в Карпатах, що призводить до повеней та ерозії ґрунтів, хоч вимагання хабарів при перетині кордонів, що руйнує бізнес, який міг би зростати й платити податки. Але часто корупція — не причина, а наслідок проблем. Проблем із нестачею ефективно працюючих легальних механізмів досягнення результату, із надмірно обтяжливим і заплутаним регулюванням, із неправильно сконструйованими правилами гри, які дають викривлені стимули для суспільства.

¹ Латиною означає «Корупція має бути знищена», перефразування відомого латинського вислову Carthago delenda est, «Карфаген має бути знищений».

Наприклад, опитування включають митницю до трійки найкорумпованіших державних органів. Автопаркам деяких митників позаздрять арабські шейхи, а щорічні тільки прямі втрати державного бюджету від контрабанди оцінюються в багато десятків мільярдів. Але якщо відійти від першого праведного гніву й почати розбиратись в екосистемі цього безладу, видно досить непривабливу картину, де, як в голлівудській драмі, злодій став таким через оточення і трагічні випадковості. Без чорної каси митниця не працює взагалі — бо вона хронічно недофінансована з бюджету. Прибирання, ремонти, доплати персоналу, ба навіть і сама боротьба з контрабандою нерідко фінансуються з хабарів. Невідомо, за які гроші з'являються розвантажувачі, на них працюють водії, яким невідомо хто платить, їх заправляють невідомо яким дизельним паливом — і саме ці розвантажувачі потім дозволяють у фурі знайти приховану контрабанду. Невідомо, як митники добираються з дому до пункту пропуску на кордоні. Невідомо, за які кошти проводиться улюблена розвага політиків — ротація персоналу, коли десятки людей несподівано мають переїхати жити й працювати в інший регіон. Навіть банальну форму митники беруть... звідкись, бо в бюджеті на неї не закладають кошти. Звісно, все це не може виправдовувати хабарників та корупціонерів — злодій має сидіти в тюрмі. Але це показує, як створені державною неефективністю правила гри перетворюють вчорашніх студентів на людей, що збирають по двісті доларів з машини. І поки правила гри не зміняться — не тільки за рахунок кращого забезпечення, звісно, але і через більшу автоматизацію, меншу можливість приймати волюнтаристські рішення, простіші процедури й кращі можливості моніторингу — можна скільки завгодно затримувати злодіїв у погонах і розкладати вилучені купюри по підлозі — це нічого не змінить.

Політики традиційно бачать корінь всіх цих митних проблем у «не вгадали з керівником». І тому великі зусилля і політичної еліти, і громадянського суспільства, і журналістів-розслідувачів кинуті на постійний пошук винних корупціонерів — ніби достатньо їх прибрати, і все само налагодиться. А от хто бореться із непрофесіоналізмом, залишається риторичним питанням. Здається, що хоча б доля цих

зусиль, направлена на розбудову інституцій, навчання і створення кращих умов для роботи, банальне спрощення документообігу принесло б кращий результат. Вища ефективність роботи державного апарату потрібна хоча б тому, що без неї навіть найкращі ідеї реформ не будуть втілені — банально немає кому віддавати команди. До того ж відсутність ефективності дозволяє маскувати й навіть спричиняє корупцію. За океаном «чесних помилок» не так видно умисні порушення, а якщо всі працюють погано, то бізнес вимушений шукати хоч якийсь спосіб отримати результат, хоч і за хабар.

Можливо, настав час зрозуміти, що тільки боротьбою із корупцією ми з зачарованого кола не вийдемо? Що корову державного управління, навіть бодливу й проблемну, як в Україні, треба годувати, аби отримати від неї молоко? Що існуюча парадигма державної служби «все одно гарних державних службовців не існує, тому давайте створимо їм побільше обмежень і гальм» не працює? Що обмежені суспільні ресурси в тому числі слід спрямувати не тільки на священну антикорупційну війну, а і на розбудову нового? І тоді омріяна Україна майбутнього стане на крок ближче!

Олена Кондратюк

Віцеспікерка Українського Парламенту

Україна починається з Парламенту: про цінність інституційної довіри та майбутнє парламентаризму

Цьогоріч ми відзначали найважливіші дати в історії сучасної України: 30 років проголошення Незалежності та 25 років ухвалення Конституції.

Україна починається з тебе, — казав В'ячеслав Чорновіл. А я би додала, що Україна також починається з Парламенту як інституції. Усі найважливіші рішення про Україну і від імені українського народу ухвалювалися саме в стінах Верховної Ради. Тут затверджені головні державні символи — Прапор і Тризуб. Тут було схвалено євроатлантичний вибір України, який став частиною Конституції.

Як історикиня і кандидатка наук, я досліджувала громадські рухи в Україні. **Переконана, що в ДНК українського народу, поряд з українською мовою, культурою, прагненням до свободи, є ще один ключовий елемент. Це — народовладдя.** Право самим або через обраних представників вирішувати справи, розпоряджатися національними багатствами і творити майбутнє.

Народовладдя проходить крізь тисячолітню історію українства. Це частина національної свідомості: від народного віча Київської Русі, козацьких рад, першого українського Парламенту — Центральної Ради, до нинішньої Верховної Ради.

Думаю, мало хто знає, що за Конституцією Української Народної Республіки в Україні проголошувалася саме парламентська республіка. Верховним органом влади в УНР виступали Всенародні Збори. Країну очолював Голова Всенародних Зборів, який «сповняє всі чинності, зв'язані з представництвом Республіки». Посади Президента не передбачалося, і попри історичний міф, Михайло Грушевський, Голова Української Центральної Ради, ним не був. В УНР запроваджувалося й місцеве самоврядування у формі виборних рад.

Чому я пишу про це? Бо ми бачимо, що народовладдя, парламентаризм і самоврядування були основами незалежної УНР, яка, на

жаль, не вистояла. Наш обов'язок — не розгубити ці українські цінності, а зміцнювати їх, актуалізуючи парламентаризм в суспільстві.

Саме парламентаризм є одним з найбільших здобутків незалежності України. Недарма наше суспільство прийшло до парламентсько-президентської республіки, яку ми відстоювали у ході Революції гідності. І, напевно, це тільки початок еволюції країни. Бо якщо ми розглянемо успішні правові європейські держави, більшість з них є парламентськими республіками.

Повторюючи за Оленою Телігою, видатною українською поетесою, я вірю, що міцні держави стоять на внутрішній єдності та силі народу. Таку єдність і представництво різних частин суспільства може найкраще та найменш конфліктно (на відміну від президентських виборів, що розділяють країну) забезпечити саме парламентська форма правління.

Проте наше суспільство поки мало готове до сприйняття ключової ролі Парламенту. Громадяни усе ще очікують дива від однієї людини на чолі держави і, на жаль, не довіряють Верховній Раді. Але в суспільстві необхідно розпочати дискусію про чисту форму правління, бо дуалізм влади не дає Україні рухатися вперед.

Коли ми звернулися до Президента Європарламенту Пета Кокса з проханням надати рекомендації, як інституційно посилити Верховну Раду, він сказав ключові слова. Справжній Парламент в європейській демократичній країні з'являється тоді, коли більшість чує меншість, а опозиція з повагою ставиться до більшості. Тільки тоді у суспільстві з'являється довіра до Парламенту, який представляє весь народ.

Як віцеспікерка Верховної Ради, прагну повертати довіру людей до Парламенту як інституції. Хоча розумію — це буде складно. Адже громадськість оцінює Парламент через персоналії депутатів, з усіма їхніми «зашкварами» та відірваністю від інтересів людей. Нині недовіра до Верховної Ради сягає 75%, та й сам український парламент почасти лише імітує парламентаризм.

Проте депутати приходять і йдуть, а інституція залишається. А з нею весь позитивний і негативний спадок кожного скликання. Оновлене, як ніколи, IX скликання увійшло в історію, скасувавши

депутатську недоторканість і викоринивши «кнопкодавство». Це позитив, але негативу поки набагато більше.

Зараз важливо зберегти виборчу систему відкритих списків і довести суспільству, що саме політичні партії мають взяти всю відповідальність за розвиток і майбутнє країни — через змагальність програм і шляхів їх реалізації.

Тож з чого починати відновлювати цю довіру? З нової брендингової стратегії; Етичного кодексу народного депутата; відкритості Парламенту і його комітетів; інклюзивності та зрозумілості людям. Із широкого залучення та зворотного зв'язку з громадянами та ЗМІ через парламентську просвіту, цифрові додатки, сучасний формат екскурсій, новий пресцентр та оновлену приймальню громадян.

Саме з цією метою мною був ініційований комплексний проєкт змін «Відкрита Рада». Сподіваюсь, що такий підхід актуалізує парламентаризм і дасть можливість творити новий позитивний образ Парламенту.

Формування довіри суспільства до Верховної Ради — це і є ключова мета, яку ми прагнемо досягти як інституція. І в цьому мають бути зацікавлені всі!

Артем Біденко

*Керівник Інституту інформаційної безпеки,
ексдержсекретар Мінінформполітики*

Кінець епохи адхократії

Елвін Тоффлер більше ніж 50 років тому передбачив завершення класичної бюрократії і настання нового типу організації — адхократії (здійснення владних повноважень *ad hoc*, під конкретні завдання). У своїй книзі «Футурошок» він описує ситуації, які надзвичайно нагадують сьогодишню Україну — наприклад, постійні реорганізації всередині відомств. «Одна чиновниця... кожного ранку, ідучи на роботу, залишала чоловіку записку з номером стаціонарного телефону на цей день. Зміни відбувалися так часто, що в неї не було постійного телефонного номера».

«Як нові кочівники, люди мігрують з місця на місце, з одної структури в іншу... Люди збираються разом, щоб розв'язати певні короткотермінові задачі... Іноді такі команди створюються занадто на швидкуруч і лише на кілька днів, іноді вони працюють протягом кількох років».

Однак з часом виявилось, що ідеальна адхократія — це утопічний платонівський ейдос. Розвиток технологій лише погіршив ситуацію, перетворивши багатьох експертів на шарлатанів з ефектом Данінга-Крюгера. Розвиток комунікацій посилив значення психологічних підходів у формуванні команд. А швидкість життя перетворила багаторівневу мотивацію на модний атрибут: досягати успіху, виховати розумних дітей, заробити гроші чи потрапити в список бізнес-ангелів.

З'ясувалося, що всередині адхократії немає надійного п'єдесталу для мотивації, адже кожен проєкт створюється з чистого аркуша. Якщо в команді відсутні рольові зв'язки (лідер, візіонер, інноватор, операційний менеджер), то проєкт руйнується. І це не страшно: можна кинути все, переїхати в іншу країну, розпочати інший проєкт. Врешті-решт навіть погані новини живуть зараз три дні.

Україна стала полем для подібного експерименту. Будь-яка бюрократія, навіть ефективна, була визначена новими політиками як зло апріорі, а отже будь-яка бюрократична система може бути швидко ліквідована. Команди та мотивації виявилися зайвими — змінити будь-кого простіше, ніж вибудувати систему взаємодії. Стало модно об'єднати міністерства, роз'єднати міністерства, забути про компетенції.

Якою сьогодні виглядає система управління державою в Україні, побудована *ad hoc*? По-перше, виявилось, що неможливо знищити ієрархію — хоча саме вона і є однією з основних проблем класичної бюрократії.

По-друге, багато команд виявилися демотивованими, або й навіть зникли як явище. Більшість керівників сьогодні зайшли без надійної підтримки — детальний аналіз покаже це по багатьох оновлених структурах. І більшість керівників не формують такої підтримки, обираючи звільнення як вирішення будь-якої проблеми.

По-третє, управління людським капіталом перетворюється на фікцію, адже класичні соціальні ліфти зникли: ані професіоналізм, ані надійність тепер не грають великої ролі при найнятті на роботу. Значно зріс коефіцієнт «соціалізації» — тобто беруть на роботу того, кого порадили, або кого читали в соціальних мережах.

По-четверте, зник чинник KPI (ключових показників ефективності). Написати статус про наміри, бажання, плани — важливіше, ніж звітувати про виконання. У 2015–2019 роках ми багато зважали на увагу журналістських проєктів, які аналізувати наші обіцянки та їх виконання. Сьогодні політики та нові держслужбовці мало звертають увагу на такі речі, обіцяючи іноді абсурдні, але такі красиві речі.

Ефективний менеджмент у державних органах є симбіозом класичної апаратної роботи й бізнес-підходів. Це відбулося в багатьох сферах державного управління у 2015 році, деє краще, деє гірше, але однозначно це був якісний крок вперед у порівнянні з попередньою моделлю. Консервативні інструменти знадобилися для посилення інституалізації, закріплення позитивних алгоритмів та забезпечення мотивації. Бізнес-інструменти працювали, в першу чергу, для управління людськими ресурсами, а також для оптимізації

негативного досвіду, зміни протоколів. Поєднання цих складових можливе тоді, коли є: а) команда; б) програма; в) час для імплементації; г) відповідальність за результат. Відсутність одного з цих елементів веде до порушень, в тому числі корупційних.

Сьогодні ж українська адхократія тікає від інституалізації, насаджуючи хаос і безвідповідальність у державному управлінні. Ніколи б жоден менеджер не вчинив таких дій щодо комерційної корпорації. Це не є «біном Ньютона» і щодо державного управління: зберігай успішні алгоритми, виправляй помилкові. Ad hoc існує винятково для незвичайних, кризових ситуацій, і не має перетворюватися на щоденну практику. І ви здивуєтеся, наскільки простіше буде управляти складними системами за допомогою чітких та прозорих правил.

Михайло Бно-Айріян

Автор проєкту «7 фільмів Бно-Айріяна»,
колишній голова Київської облдержадміністрації

Незалежність 30: там, де нас нема

Цьогоріч Україні виповнилося тридцять. Достатній вік для того, аби підвести логічну риску й подивитися, що вдалося і не вдалося зробити за цей час. Я десять років пропрацював на державній службі. Тому точно можу сказати, що сьогоднішній стан країни — це результат роботи чиновників на усіх рівнях. І зміни мають початися саме у державному управлінні.

Реформа реформ

Коли ти 30 років живеш з проблемою, тобі починає здаватися, що це не проблема. Ми звикаємо до поганих доріг, ходимо до старих лікарень, і нам здається, що це нормально. Але насправді — ні.

Мало хто, на жаль, задумується над тим, що стан країни — це передусім результат роботи державних чиновників. Їх сотні тисяч, але кожен та кожна з них робить свій внесок в ефективність державного управління. У випадку України — цей внесок здебільшого негативний.

Насправді державна служба та державне управління — це основа основ, а їх реформа — реформа реформ.

Тому що чиновників прибрати з держави неможливо. Є питання, якими вони мають займатися. І таких завдань тисячі.

І, власне, країна, її успіх залежать насамперед від професіоналізму — ні, не Президента, не прем'єр-міністра чи міністра, а від того звичайного головного спеціаліста, який є частиною великої когорти державних службовців. Їх, до речі, більше ніж 200 тисяч в Україні.

І поки ми не зрозуміємо, що нам потрібна незалежна, професійна та стала державна служба, ми не матимемо успішної країни. Чи взагалі країни.

Я знаю, наскільки суспільство зневажає чиновників. І також знаю, наскільки керівництво країни протягом багатьох років не ставить

у пріоритет розвиток професійної державної служби. Оскільки вірить, що управління в ручному режимі може бути ефективним.

Але зараз ми вже у стані, коли дуже скоро можемо пройти точку неповернення. І минулі 30 років це чітко показали: ми найбідніша країна Європи, у нас найменша тривалість життя та божевільна депопуляція.

Як у них?

Для того, щоб бути переконливішими, минулої осені в рамках зйомок третього фільму про державне управління ми здійснили експедицію в Польщу та країни Балтії (Естонію, Латвію та Литву). Ми уважно подивилися на стан чотирьох країн, зустрілися з їхніми колишніми керівниками, поговорили з десятками чиновників та показали конкретні приклади, де їм вдалося, а нам досі — ні.

Ми обрали саме ці країни з однієї причини — вони досить відомі й близькі всім нам.

З Естонією, Латвією та Литвою ми прожили під одним радянським дахом 50 років. Незважаючи на радянське минуле, ці три країни спромоглися перебудувати своє господарство. Сьогодні у більшості світових рейтингів якості життя та розвитку економіки країни Балтії набагато випереджають нас.

Польща ніколи не була в СРСР, і ми не маємо спільного минулого. Але в 1991 році її економіка була вдвічі меншою за українську. Десятки тисяч українців на початку дев'яностих їздили торгувати до Польщі і добре пам'ятають стан розвитку цієї країни. Минуло 30 років. І сьогодні економіка Польщі в чотири рази більша за нашу. Як результат — поляки заробляють в чотири рази більше, ніж ми з вами, та живуть на сім років довше за нас. Країна з донора робочої сили для ЄС стала її реципієнтом. Тепер сотні тисяч українців щороку їдуть до Польщі вчитися, працювати та й просто жити.

У нашому фільмі ми навели два досить простих, але насправді серйозних прикладів. Ми показали, як країни Балтії запровадили переробку сміття, у той час, коли ми, в Україні, досі все захоронюємо на звалищах, в тому числі незаконних. Ми відвідали СПГ-термінал у Клайпеді (Литва), який збудували всього за 4 роки. Це

теж яскравий приклад ефективності державного менеджменту: ми багато років говоримо про необхідність такого терміналу в Україні, але так і не спромоглися його зробити.

Рецепт успіху

Тож, який вихід із ситуації?

Перше. І найголовніше. В урядовому кварталі, у найвищих кабінетах мають усвідомити: потужною країна стане лише тоді, коли матиме сильне державне управління.

Сильне державне управління — це передусім стратегічне планування й професійна держслужба. Без розуміння, що ми будуємо, як ми будуємо, і головне — які у нас є людські ресурси для цього, ми ніколи не досягнемо результату. Гасити пожежі у ручному режимі далі не вдасться.

Нам не потрібна зірка-управлінець, яка все знає. Нам потрібні десятки тисяч освічених, фахових управлінців на місцях, які знають і розуміють те, що роблять. І саме держава має створити запит на це.

Друге. Ми всі — влада і суспільство — маємо розвернутися до чиновників обличчям.

Це не означає, що їх потрібно засипати грошима. Але ми повинні розвивати професійну державну службу, платити чиновникам достойні гроші, але й саджати за корупцію. Служба державі та людям має стати, нарешті, престижною в Україні.

Третє. Потрібно завершити реформу держслужби. Вона має стати аполітичною та не залежати від постійних пертурбацій у владі. Поки ми не усвідомимо, що чиновники — це не меблі та картини у владних кабінетах, які можна міняти при заїзді та виїзді, у нас ніколи не буде послідовної політики. У будь-якій сфері.

Ну і останнє. У країні є достатньо чесних людей, які дійсно прагнуть міняти її на краще. І що цікаво — їх є чимало на державній службі й зараз.

Просто потрібно нарешті створити умови, коли такі люди зможуть проявити себе.

І тоді все у нас буде добре.

Олександр Стародубцев

«Серійний реформатор»: ProZorro, Нацзагальне бюро держслужби, НАЗК

Державна служба як основа успішної України

Останні сім років свого життя я присвятив реформуванню нашої держави. За цей час у мене виокремилися п'ять чітких тез — настанов усім, хто намагається розібратись у питанні реформування державної служби.

Теза перша: реформа держслужби є надважливою.

Її я привіз зі Стенфордського університету. Як каже професор Френсіс Фукуяма: «Немає жодної бідної країни у світі з розвинутою держслужбою». Бо реформи забезпечують саме державні службовці. Лише якщо вони будуть завзято підходити до роботи, плідно управляти процесами та проєктами, а в ідеалі — ще й плекати публічний інтерес вище за свій власний, нам справді вдасться проводити реформи швидко та ефективно. **Тобто перед тим, як держслужба щось нам реформує, потрібно реформувати саму держслужбу.**

Теза друга: ключове в реформі держслужби — це культурна трансформація.

Культура — це те, що «їсть стратегію на сніданок» і визначає поведінку людей. Це набір формальних та неформальних правил. Саме ці правила визначають відношення людей до роботи, їх бажання чогось досягати і щось змінювати на краще.

Сьогодні в держслужбі досі панує культура, яку ми отримали у спадок від УРСР. Менеджери здебільшого керують підлеглими через правила, примус та страх. Панують формальність, лояльність та фіксоване мислення.

Для кардинального прориву нам потрібна інша культура, культура відкритого і системного мислення. Це управління через довіру та створення спільних сенсів, де людина — це цінність, а не ресурс.

Це система управління вільними людьми, яких мотивують місія та цінності організації, а не страх перед керівником.

Теза третя: щоб провести таку культурну трансформацію, потрібні три складові.

Я багато перечитав книжок на цю тему й опитав достатньо експертів. Крім того, в мене є власний досвід проведення такої трансформації в команді ProZorro.

Як правило, для культурної трансформації потрібно три складові:

Хтось, хто створює нові сенси. Це керівник чи група керівників.

Хтось, хто перший підтримує і розповсюджує ці сенси. Найчастіше — це HRи (не плутати з відділами кадрів).

Нова модель менеджменту, яка саме й реалізує управління через сенси, а не примус.

Як свідчить мій досвід у ProZorro, для виконання останнього пункту добре працює концепт вискоєфективних організацій, що стоять на двох стовпах:

Управління за цілями — працівники розуміють, частиною якої великої ідеї вони є. (Це досягається через каскадування цілей організації до цілей кожного працівника і регулярної оцінки їхнього виконання).

Управління за компетенціями — працівники розуміють, які свої компетенції вони розвивають і які особисті цілі вони досягають саме в цій організації. (Будується через індивідуальні плани розвитку та регулярну оцінку по компетенціях).

Теза четверта: якщо робити реформи — то швидко й радикально.

Це підказує і успішний досвід інших країн, і банально здоровий глузд. Наприклад, у наших умовах прозорі конкурси занадто довгі, а без прозорості, достойної зарплати і при нефахових конкурсних комісіях — це поки що чиста профанація. Натомість складна процедура звільнення за старим Трудовим кодексом захищає неефективних працівників і не дозволяє керівникам самим набирати собі команди.

Без спрощених конкурсів та звільнень на оновлення державної служби підуть роки. Що робить неможливим швидкі й радикальні реформи.

Теза п'ята, фінальна: перед тим, як бути спроможною, держслужба має стати доброчесною.

Сьогодні це на порядок простіше, ніж затягнути менеджерів західного зразка на держслужбу. До того ж, розбудова доброчесності — це етап, якого все одно не вдасться уникнути на нашому шляху.

Сьогодні вже вибудована достатньо потужна екосистема антикорупційних органів та інструментів, до яких всім працівниками публічної сфери доводиться звикати. Потрібно декларувати власні доходи та статки, уникати конфлікту інтересів, управляти організаційними ризиками тощо.

При цьому дуже корисними були б фахові розмови про цінності, кодекс етики, моральні дилеми та інші виклики, з якими державні службовці стикаються щодня. Зараз ці питання ще до кінця не врегульовані, немає напрацьованих практик і вичерпних інструкцій. Але, з іншого боку, — це чудовий привід це все створити. Свого часу як відповідь величезним проблемам в держзакупівлях з'явилась ProZorro — одна з найкращих у світі систем. Дасть Бог, і ситуація з корупцією спонукає нас на якусь нестандартну й дуже потужну відповідь, аналогів якій поки що немає у світі. Ми у НАЗК готові брати на себе цю ініціативу. Ми готові ставати зручним майданчиком і «місцем сили» для розбудови доброчесності в публічній сфері.

У підсумку зазначу, що всім цим потрібно займатися вже зараз, не чекаючи «великого» перезавантаження держслужби. Займатися кожному окремому державному органу. Намагатися втримувати професійних менеджерів, чимало з яких вже розчаровано залишили державні органи.

Бо час іде, і розрив між Україною та цивілізованими країнами продовжує збільшуватися.

Кирило Криволап

Директор аналітичної платформи «Центр економічного відновлення», радник прем'єр-міністра України на громадських засадах

Чому ви вирішили, що Україні вдасться?

У відомій сцені з «Месників» MARVEL один із героїв побачив 14 000 605 варіантів альтернативного майбутнього фінальної битви, з яких людство перемагало лише в одному. Іноді здається, що в Україні шанси на випереджальний розвиток мають схожу вірогідність. Спробую на прикладах донести «ургентність» ситуації та ідентифікувати цей шанс крізь призму досвіду ЦЕВ.

Закони. Україна успадкувала радянську систему законотворчої діяльності з безліччю суб'єктів законодавчої ініціативи, при цьому з мізерними потужностями з аналітики та контролю якості. Просто порівняйте: у Великобританії завдання політиків — це лише пояснити апарату Парламенту свої ідеї, а вже потужна єдина служба юристів проведе необхідні консультації, зробить аналітику та створить закони, які принаймні не будуть суперечити один одному. Без подібної системи забудьте про зрозуміле для міжнародних інвесторів правове поле та якісну законодавчу основу для реформ.

Виконавча влада. Організація Кабінету міністрів теж успадкована від Радянського Союзу, але при цьому зникла координуюча функція «секретарів партії», яка все «зшивала». Історично в нас кожне міністерство є окремою фортецею, яка за бажанням може проводити незалежну від решти міністерств, а то й протилежну політику. Особливо це помітно у випадках, коли уряди де-факто формувала коаліція різноманітних фракцій. Швидко рухаються лише ті реформи, за які відповідальне одне міністерство. Ті ж комплексні зміни, які вимагають співпраці багатьох міністерств, здійснити або дуже складно, або практично неможливо. Це стосується всіх комплексних питань — від декарбонізації до розвитку економіки.

Суспільство. Як YouTube свого часу наочно розвіяв міфи про містичну природу котів, так і пандемія розвіяла всі сподівання на

здатність значної частини наших співвітчизників критично мислити. Додайте до цього патерналістичні налаштування та слабкість до популізму, брак якісної освіти, історично цілком заслужену недовіру до влади й одночасну надію, що влада вирішить всі проблеми, і ви побачите суспільство, яке здатне на бунт, але не здатне на рівні низових ініціатив вирішити свої проблеми. Багато сказано, що потрібні навчені, патріотично налаштовані еліти.

Глобальний контекст. Наших союзників роздирають внутрішні суперечності, а наші вороги щоденно працюють над руйнуванням української державності. Країни ведуть глобальну прагматичну боротьбу за капітали, людей, технологічні компанії. Жорстка конкуренція триває на всіх рівнях, швидко збільшуючи розрив між світами. Забудьте про легку подорож.

Що ж тоді закласти в «українські основи»? На мою думку, потрібні дві речі.

Перше — нам потрібна тотальна економічна ідеологія. Майже на рівні релігії, на кожному владному та опозиційному рівні. Звичайно, стратегії та управлінські плани — це добре, але коли в тебе є економічна ідеологія, не потрібно пояснювати кожному бюрократу або рядовому політику, що робити, і це дуже рятує від хаотичних та суперечливих рішень, якими Україна відома вже 30 років.

У сучасному світі абсолютно зрозумілі правила, за якими держави та громадяни стають багатими. Йдеться про економічну свободу, справедливе правосуддя, захист права власності, економічні стимули для залучення інвестицій, розвиток ринків. Прагматична торговельна політика та дипломатія. Зменшення присутності держави в економіці, дерегуляція, зменшення податків для бізнесу, розвиток підприємництва, підтримка експорту та інновацій, розвиток технологічних індустрій, розумна міграційна політика, всеосяжна цифрова трансформація, інвестиції в людський капітал.

На диво, ці прості речі очевидні ще далеко не всім чиновникам чи законотворцям. Але країна вже має аудит економіки та Національну економічну стратегію до 2030 року, і це хороший початок, треба масштабувати та поширювати.

Друге — розвиток інституцій, їхньої організаційної спроможності, впровадження проєктного підходу.

Країні потрібні зміни, рух з точки А в точку Б, тому це історія про ефективний менеджмент. Реформа держслужби, зміна адміністративних процедур. Розбудова аналітичної та юридичної потужності Парламенту. Зміна принципів формування КМУ, його «корпоратизація», єдині проєктна, фінансова та юридична функції. Реформа корпоративного управління всюди, де залишається державна власність. Цифровізація, реформа держстату, розробка політик на основі даних.

Нещодавній перехід КМУ на Result Based Management та фактична поява єдиного плану дій влади — нової Програми дій Уряду 2022—24, впровадження сучасних управлінських ІТ інструментів є кроками на правильному шляху, але потрібно підвищувати рівень розуміння терміновості цих процесів.

Що матимемо в результаті? Українця, який довіряє владі через те, що розуміє, куди вона рухає країну. Владу, яка приймає рішення на основі економічної доцільності, бачить довгостроковий ефект та здатна його досягти. Багату країну, яка стане захисником європейських цінностей, покаже приклад «зеленої» трансформації, створення нових бізнес-моделей, приємно вразить та позитивно змінить світ.

Роман Бондар

Голова офісу Korn Ferry в Україні

Принципи успішних трансформацій

У вересні 2019 року Айварас Абромавічус зібрав команду для реформи Укроборонпрому. Переважна більшість не мала досвіду роботи ні на держслужбі, ні у держкомпаніях. Це були топменеджери з великих міжнародних компаній, які довели: реформувати на процесному та культурному рівні можна будь-яку організацію. Ступінь занедбаності та глибина гріхопадіння не має значення. Послідовна та дисциплінована робота щодо впровадження прозорих комунікацій, чітких цілей, наскрізної звітності та контролю, чесного зворотного зв'язку, ясної стратегії, гнучких процесів та загальної цифровізації здатна зробити трансформаційне диво.

Чому в нас вдалося?

Я виділяю п'ять елементів успіху: лідер (1), який визначив мету (2) і правила (3), зібрав команду (4) під велику стратегію (5). Цей рецепт я вважаю універсальним.

1. Мистецтво лідерства.

Усе починається і закінчується ядром організації — лідером та його командою. Цінності, принципи та цілі вищого керівника поширюються до самих глибин організації.

Відповідальність лідера полягає у виконанні обіцянок, трансляції бачення, створенні командної культури, допомозі у прийнятті рішень, врегулюванні конфліктів, перерозподілі ресурсів тощо.

Лідер має бути рольовою моделлю. Не вдасться відсидітися у кабінеті. Для високих результатів потрібно показувати приклад, демонструвати участь, надавати підтримку та тримати себе в руках. Емоційний зрив, непослідовність, брехня, публічна слабкість чи прихована корупція вбивають довіру, знижують мотивацію та створюють психологічну незахищеність команди.

2. Сенс та призначення.

Будь-яка пригода має відповідати на запитання «Навіщо?». Виявляючи надмірні зусилля в умовах постійного стресу, на межі

розумових та фізичних можливостей, кожен член команди має чітко розуміти «Навіщо?» це йому.

«Навіщо?», описане через створювану цінність для навколишнього світу, дозволяє об'єднати і згуртувати команду навколо ідеї, спрямувати намір, мислення та дії команди в одну точку, в один фокус зусиль.

Чим чіткіше й лаконічніше сформульований сенс змін, тим більшу силу впливу він матиме на організацію. Гравітаційна сила притягуватиме людей, схожих за духом, рівнем енергії та ідеологією. Допомогатиме створювати альянси та партнерства, очищати простір від наслідків відсутності координації, конфліктів переконань та цінностей.

Декларація призначення має також сильну профілактичну властивість проти вигорання. Допомогає створити екологію надзусиль. Коли хочеться опустити руки, знання сенсу та енергія призначення дають сили продовжувати долати перешкоди.

3. Команда лідерів.

Якщо сенс формує вектор і силу руху, то склад команди визначає потенційний масштаб результату команди. Сукупність компетенцій, навичок, мотивів, характеристик особистості, витривалості, зрілості та усвідомлення створює комбінацію успіху.

Зібрати зірок мало. Якщо немає синергії, взаєморозуміння та підтримки, то замість рішучого локомотиву реформ може вийти розбита тачанка поразки. Тож необхідно виконати три умови.

1. Кожного керівника брати на конкретне завдання та чітко позначений виклик, який має лежати за межами можливого. Очікування та цілі мають бути зафіксовані в річній перспективі, але з деталізацією на квартал/місяць. Це дозволить давати предметний зворотний зв'язок та ефективно керувати групою.

2. Потрібно дати можливість підлеглим самостійно сформувати команду. Повноваження наймати команду окрилює та дає можливість відповідати за результат.

3. Стежити за тим, щоби наймали сильних, прагнути, щоб нові люди приходили з максимальним рівнем компетенції. Сильних людей складно найняти й утримати, зате посередностей та бездарів вкрай важко позбутися.

4. Принципи та правила.

Командою зрілих професіоналів не можна керувати у ручному режимі. Кожен повинен мати свободу дії та можливість самостійно приймати рішення без додаткових погоджень та бюрократії.

Найкращий спосіб управління такою командою — задати ясну мету та затвердити принципи самоорганізації, що стосуються всіх важливих сфер: взаємодії, обміну інформацією, проведення зустрічей, рівня дискусій, вирішення конфліктів, етики поведінки, прояву цінностей, підходу до завдань тощо.

Озвучені принципи повинні неухильно дотримуватися. Потрібно звільняти тих, хто системно порушує чи ігнорує правила, бо інакше неформальна організація замінить ієрархію. Сильними людьми не потрібно керувати, головне — створити середовище, в якому вони зможуть розправити крила, поставити перед ними мету та дати можливість діяти.

5. Маяки стратегії.

Наступний виклик — зробити стратегію, яка дозволить деталізувати поетапний план досягнення мети. З одного боку, вона повинна містити детальний аналіз контексту: ризики, ресурсні обмеження, переваги та перспективи. З іншого, ясно описувати велику мету, містити сценарії, дорожню карту втілення та відповідати на всі важливі питання: навіщо, що та як?

Такий документ зменшуватиме невизначеність і прояснюватиме завдання для співробітників та зовнішніх стейкхолдерів, виконуватиме функцію камертону та буде основою оцінки ефективності роботи команди.

Зовнішні загрози та швидка динаміка подій можуть заважати чітко описати план. Тож стратегію краще формувати від великої мети. Спочатку описати ідеальну реальність, яка має наступити через заданий період. А потім розібрати сценарії та умови для того, щоб це сталося. Якщо невизначеність занадто висока, то замість конкретних цілей можна використовувати стратегічні маяки — ключові події, настання яких здатне радикально вплинути на організацію.

Наш досвід показав, що в основі успішної трансформації завжди лежить той самий набір перевірених часом істин: ціннісна команда, чіткі правила, ясна мета, особисте лідерство і більше «навіщо». А значить, шансів на успіх більше, ніж здається на перший погляд.

Павло Шеремета

Економіст, ведучий програми «Економічний прорив» (Радіо НВ)

Як перетворити Україну на східноєвропейського тигра

Шукаючи відповідь на запитання, як пришвидшити трансформацію України з однієї з найбідніших країн Європи у східноєвропейського «тигра», я б виділив три фактори (під впливом книги Чуа, Рубенфелд «Три сили. Як виховують в успішних спільнотах»):

1) **Відчуття небезпеки.** Україна найкраще робить реформи тоді, коли у неї «закінчується решта» (як у відомому анекдоті). Україна гуртується і підтримує армію тоді, коли є реальна загроза її незалежності. Українські демократи об'єднуються під дулом ворожих кулеметів. І це — нормально. Це відповідає основним моделям людської поведінки (особливо південної нації — не наляканої лютими морозами й непрохідними лісами).

Успішні країни робили прориви через навколишню небезпеку. Південна Корея знаходиться під постійним прицілом Північної. Сінгапур є затиснений між двома значно більшими, потенційно ворожими країнами. Подібне розташування й ментальність в Ізраїлю. І такий самий «психоз» у поляків після трьох поділів сусідніми імперіями.

Голодомор 1930-х мав би вивітрити наші ілюзії, але тема була довгий час закрита. Ми пишались тим, що прапор наш мирний і сусіди — добрі, і політика у нас — багатовекторна. До 2014 року.

Можна навіть у чомусь дякувати Путіну, що повернув нас до тями. Жорстко. Жорстоко. Але виглядає, що це було потрібно. Боюсь, що Путін це зрозумів і ніби послабив фронтальний тиск (посилюючи тим часом «гібридний»). Українська влада захотіла потім сподобатись, в більшості, пацифістському електорату і послабила відчуття небезпеки. Ми замовчуємо війну. Ми мало згадуємо загрозу. І це — помилка.

Ми розслабились так само і з пандемією. Результат — щоденна чисельність виявлених інфікованих вимірюється тисячами, а не одиницями, як у настороженій Південно-Східній Азії.

2) Применшення небезпеки — це імпульс. Людина прагне спокою. Вона хоче мінімізувати стрес. Але в такому стані вона є малопродуктивною і слабкою. Безвідповідальність, безініціативність, покладання на долю, на державу, на доброго царя (особливо з телеекрана) і щедрий уряд, який оберігатиме від конкуренції; марнославство, марнотратство, песимізм, відчай, невігластво. Це все — імпульси.

Їхні антоніми — відповідальність, ініціативність, покладання на себе, свою сім'ю, команду й громаду; скромність, заощадливість, оптимізм, одержимість, освіта — вимагають неабияких особистих і національних зусиль і є головною запорукою успіху. Успішні нації **контролюють імпульси** і стимулюють чесноти.

3) Відчуття небезпеки, контроль імпульсів — ми пропонуємо складне життя. Його важко сприйняти тим, хто прагне лише хліба і видовищ. Що може компенсувати негатив? — **Відчуття вищості**.

Україна є затиснена майже зі всіх боків країнами з історичними імперськими амбіціями. Тут легко розвинути комплекс неповноцінності. Тому відчуття вищості потрібно розвивати не у порівнянні з сусідами, а виключно у порівнянні з собою, колишніми. Польське відчуття гордості, що за 10 років після вступу в ЄС вони майже подвоїли ВВП і почали керувати Євросоюзом, мені імпонує значно більше, ніж їхня ж теза «від моря до моря».

Шукачам української національної візії я хочу запропонувати просту, прагматичну ідею: ми, нинішні покоління, які відновили і захистили незалежність країни, повинні тепер вивести її з останнього місця в Європі з добробуту і привести її в стан, коли не ми проситимемо, а нас проситимуть вступити в євроатлантичні структури (ВВП — щонайменше 40% від середнього по ЄС, зараз — 10%).

Тим, кому ця ідея є занадто «ковбасною», пропоную пафоснішу: Україна повинна довести, що демократія і процвітання є сумісними для східних слов'ян. Як ми знаємо, правителі наших сусідів на півночі і сході є протилежної думки. Тому ця битва має епохальний і глобальний характер. І тому вона така складна.

Як у ній перемогти?

Ми правильно пишаємось багатоголосим, часто хаотичним, але ніколи не нудним українським «оркестром». Ми справедливо

пишаємось своєю толерантністю, адже разом з українською сопілкою яскраво звучить грузинська соінарі, єврейський кіннор, вірменське кеменче, російська гармонь. Виглядає, що тепер до оркестру ще приєднається казахська домбра. Ласкаво просимо! Але. Щось я слабо чую сопілку. І не тому, що її перекикують інші інструменти. А тому, що якась вона ще пасивна, сором'язлива, неамбітна, закомплексована. Ми знаємо: якщо потрібно і якщо вона захоче, ця сопілка може перетворитись на трембіту і прозвучати на весь світ. Але надто швидко вона затихає.

Її соло потрібне. Вона повинна захотіти. Вона повинна навчитися. Вона повинна повірити в себе. Інакше на цій землі не вийде унікального оркестру з переможною музикою.

Оксана Войналович

CEO Saga Development

Про «політичну волю»

Розглядаючи уважно шлях, який пройшла Україна за останні 10 років, я бачу багато перемог та проривів. При цьому я усвідомлюю, що не бачила й не бачу за цими досягненнями якогось одного явного лідера, так званого «носія політичної волі». За 10 років у державному секторі я багато разів чула фразу про те, що щось стає можливим чи ймовірним, «якщо буде політична воля».

Весь мій досвід каже, що в Україні ця теза — вигаданий секретний інгредієнт, який дає індульгенцію тим, хто зізнався у власному безсиллі чи безініціативності.

Я — типовий представник неполітичної управлінської ланки. Моє завдання — виконання та реалізація. Майже 10 років я провела всередині державної машини різних рівнів та сфер регулювання. Як учасник програми, спонсорованої свого часу найбільшою фінансово-промисловою групою, я можу розповісти про так званий «президентський кадровий резерв» та Фонд ефективного регулювання, який після Революції гідності подарував цій країні понад два десятки членів кабінету міністрів кількох каденцій. Той шлях навчив мене і моїх «одногрупників», що за наявності добре продуманої ідеї та хорошої підготовки не потрібна політична воля, щоб організувати поступ чи запустити маховик. Далі головне — бути свідомим та адекватним того, що маховик обертає велика машина, яка тобі не підвладна, і що головне — сформулювати консенсус і побудувати навколо нього потужний альянс. Увесь цей час саме цей алгоритм був для мене сигналом наявності політичної волі й провісником того, що шанси на успіх конкретного проєкту великі.

На моїх очах світлі голови та чисті серця дизайнили та рухали перетворення під час роботи Національної ради реформ. Усе починалося з презентації й права слова на 5 хвилин, в які було втиснуто результати праці сотень людей впродовж тисяч годин. Роками, здавалося б, нікчемна марна праця жменьки НДО, що працювали в Україні над

розробкою нових політик, раптово отримувала слухачів. З проєктів нормативних актів, над якими працювали відчайдушні «послідовники Сороса» (як їх називали), здули пил і запустили в роботу. Перша коаліційна угода 2015 року склалася з міксу перекладу британської коаліційної угоди та передвиборчої президентської програми партії «Удар». Перші пули законів та постанов були не виключної якості, але їх як естафету передавали одnodумці, щоб в Україні з'явилося нове правило, яке давало шанс на довгоочікувані перетворення захисникам закону та громадянам, вчителям та студентам, лікарям та пацієнтам.

Мій останній кейс — реформа фінансування системи охорони здоров'я. Проєктування реформи здійснювалося великою міжнародною командою економістів та клініцистів. Окремий план передбачав лобювання необхідних змін та траєкторії реформи всередині державної машини України. Але, як у більшості будь-яких планів, відбувся форс-мажор, і проєкт втратив лідера Уляну Супрун через зміну політичного ландшафту. Її енергії, чесності та безстрашності вистачило для виховання великої команди послідовників. Саме ця команда спроектувала наступний етап реформи й ухвалила рішення (=відповідальність), а далі реалізувала його не те, щоб за відсутності політичної волі чи лідерства, а за повного політичного хаосу навколо реформи й паніки, пов'язаної з пандемією, що раптово обрушилася на світ у 2020 році. Я була всередині цієї команди й абсолютно точно вам заявляю: коли вся ієрархія була розгублена, і міністри охорони здоров'я змінювалися один за одним, без перебільшення, щомісяця, — рішення про продовження реформи ухвалили три десятки людей: економісти та клініцисти Служби здоров'я. Вони запустили маховик, а велика державна машина його прокрутила.

Насправді у відкритому доступі є безліч інструкцій, як в окремо взятій країні впровадити зміни. І ви не знайдете там жодного рядка про політичну волю чи консенсус. На кшталт «подивіться, якщо є політична воля, то починайте, якщо немає, зачекайте століття».

Тому висока політична кухня не є ані високою, ані кухнею у зрозумілому вам сенсі. Немає регламенту та шефів. І політична воля має багато облич, бо у перемоги завжди багато батьків. Крапка. Я не буду продовжувати це речення у знайомий усім спосіб.

У нас було знесено старі інституційні, системотворчі паркани, і вся країна перетворилася в єдиний творчий простір. Відстань між владою та «невладою» скоротилася. У нас з'явилися навіть не соціальні ліфти, а ракетносії.

В Україні відсутні столітні політичні партії або визначені сформовані кола, як в сталих демократіях. Натомість є ініціативні, сміливі, освічені громадяни.

Хочу завершити тезами архітектора й математика Кристофера Александра – я думаю, ці дві професії під особливим кутом зору дивляться на устрій світу. Він запровадив поняття «властивість без назви» й називає її критерієм присутності життя або життєвості в спорудах чи ансамблях. Ключова думка в тому, що порядок речей існує сам собою, він створюється на рівні ДНК. Порядок не можна створити, можна лише дати йому проявитися. Порядок створений із комбінацій шаблонів, як мереживо з візерунків. Живі шаблони створюють події. І що щільніше мереживо з цих шаблонів, то воно живучіше й цілісніше.

Ми і є тими шаблонами, наші вчинки їх створюють і зшивають країну в одне ціле. Це коли голка кладе нитку на тканину хрест за хрестом і, власне, цим зміцнює її. Ось що відбувається з нами, на мій погляд. І я святкую це.

ЛЮДСЬКИЙ КАПІТАЛ



Денис Блощинський

Музикант, підприємець, громадський діяч

Україносапієнс. Передумови

Речі не закінчуються своїми іменами, поняття йдуть далі за власні назви. Щось із ними дивне діється після. Після вимовлених слів. Кожен із нас, якщо матиме на це сміливість, може в цьому впевнитися. «Слава Україні» може жити в ледь чутному видиху пораненого бійця так довго, скільки вітер носить планетою. І те ж гасло падає на землю з вуст п'янички та за мить сором'язливо залізає в щілини львівської бруківки.

В одній з українських шкіл вчителька з гнівом розповідає про негідників-націоналістів, які знущалися з євреїв та розстрілювали безневинних, в іншій школі інша вчителька розповідає про молодих хлопців, які боронили власну землю своїм життям та з гордістю вимовляє: «Вони були справжніми націоналістами!». Тією ж самою гідністю іменують революцію та називають вчинок хлопчика, який віддав іграшку дівчинці.

Хто надає значення словам? Хто дивиться крізь їх призму на цей світ? Хто за слова йде на смерть? Людина в нас — в кожному суб'єкті дій. За всі ці речі відповідальні саме ми. Ті з нас, хто знає, що таке народжене поняття, хто знає, як це — видобути значення із самого життя та забрати його собі в досвід, — вони просто не мають права кидати інших без шансів на допомогу. Це моя суб'єктивна думка. Й мова йде не про просвітництво. Мова йде про людський та громадянський обов'язок — про перший рятувальний круг.

Той круг, який допоможе людині вибратися з цього моря напівнароджених понять, як казали про це деякі філософи та поети, — з моря абортивного світу. Світ ненародженого, того, що не стало тим, чим мало стати, світу тих речей, які не є самі собою. Там націоналістів називають нацистами, чесних людей — незручними, добрих — слабкими, а благородних — лохами. Це світ тих понять, які формуються на зовсім іншому рівні, який не спроможний що-небудь розвивати та ускладнювати, який лише спрощує та допомагає занепадати.

Що таке Україна? Хто такі українці? Як можна взагалі на це намагатися дати відповідь, не спаливши частку себе в цих питаннях? Не поклавши їх на власний шлях помилок та упередженостей, перемог та поразок? Не вивчивши мову, своє теперішнє та минуле, не сформувавши в середині себе запит на це, не розбивши лоба об намагання зрозуміти, чому так сталося, коли ми раз за разом втрачали свою незалежність, коли за нас переписували нашу історію, — як ми можемо говорити про Україну та українство? І якщо говоримо, то що насправді тримаємо у своїй увазі?

Важливі для нас речі та поняття продовжуються діями та вчинками. А дії та вчинки розпочинаються з рішень. Відповідальність прирошена до контексту, з якого виникають дії. Цей алгоритм простий та безкомпромісний. Простий у своєму звучанні та безкомпромісний у своєму бутті. Україна не закінчується назвою в підручнику чи в законі. Україна продовжується дуже конкретними діями дуже конкретних людей.

У бізнесі та стратегуванні надзвичайно важливим поняттям є поняття *as is* — як воно є зараз. Якою є компанія сьогодні, що саме відбувається в процесах, в оточенні. Скільки років я займаюся соціальними трансформаціями — всюди бачу одне й те саме: наскрізь відбите відчуття реальності, тотальну неспроможність вивести силами розуму, в мисленнєвий спосіб, ситуацію, як вона є. Емоції, упередження, стереотипи, амбіції викривляють картину ще на старті. У бізнесі, в громадських організаціях, в державних інституціях, в цілих громадах. А без цього розуміння просто неможливо рухатися далі — нема на що спиратися. Ми не зможемо відштовхнутися від реального стану речей, щоб стрибнути у бодай якесь майбутнє. Така ситуація дозволяє в кращому випадку переступати на місці, в гіршому — відкочуватися назад, деградувати. Та ж ситуація буде відтворюватися і в суспільстві в цілому.

Ми не зможемо без розуміння наших поточних українських основ говорити про наше майбутнє. В цьому немає сенсу. Це витрачений час та енергія. Всі стратегії та візії, всі моделювання та прогнозування славетного завтра не можуть бути сформовані серед тих людей, хто спирається на поняття абортивного світу. На ненароджені,

викривлені поняття. І як би це не було неприємно для українських інтелектуалів, але відмова брати на себе відповідальність за створення передумов для розвитку мислення та формування людського в людині (або перебування в ілюзіях щодо створення таких умов насправду) буде все більше й більше призводити до нарощення цього моря ненародженого. А збільшення цього моря буде унеможливити розвиток культури вироблення рішень та відповідальності. А людям, які не мають відповідальності за себе та за своє життя, не буде потрібна й своя країна.

Денис Волоха

Журналіст

Убити темну сутність комунізму в собі

За три десятиліття ми так остаточно і не розпрощалися з комунізмом. Легко прибрати пам'ятники, але складно побороти те, що в собі. А комунізм є нашою темною сутністю, і це треба визнати.

Згідно з дослідженнями американського центру Pew Research, українці є найбільшими в Європі песимістами щодо свого фінансового становища, але водночас — найбільшими оптимістами щодо фінансового добробуту своїх дітей.

Ми й справді доволі бідна країна, і власне матеріальне становище непокоїть нас чи не найбільше. Це не можна вважати моральною хибою, адже навіть якщо припустити, що багатство не є найголовнішим для більшості людей, — як вони мусять про це дізнатися, якщо ніколи не були заможними?

Але щоб здобути добробут (зокрема й фінансовий), потрібно вбити в собі цю темну комуністичну сутність й убезпечити від неї нащадків.

Ми нарешті розпрощалися з позитивним амплуа Сталіна, але все ще вважаємо Карла Маркса світилом класичної економічної школи. Ми ставимо справедливу судову систему нашим першим пріоритетом, але залюбки готові посадити всіх, хто нам не подобається. Ми прагнемо свободи, але хочемо, щоб держава няньчилася з нами і вирішувала наші проблеми. Ми хочемо бути багатими, але ненавидимо тих, хто ними вже став.

Ці та безліч інших внутрішніх парадоксів, як і брак елементарної освіченості та здорового глузду, — заважають нам встановлювати істинні зв'язки між причинами та наслідками наших невдач та успіхів.

Ми не помічаємо очевидних переваг ринкових відносин, хоча користуємося ними щодня. Чому американці прилітають лікувати зуби до України? Тому що ледь не на кожній українській вулиці можна побачити кілька стоматологічних кабінетів, які конкурують між собою ціною, якістю, сервісом тощо. Це можна сказати і про ресторанний

бізнес, інтернет-провайдерів, ринок мобільного зв'язку, банківський сектор, послуги доставки. В усі ці сфери держава ще не встигла повноцінно втрутитися зі своїми регуляціями, дозволивши їм розвиватися самостійно.

Ми скаржимося на корупцію в державі, підмінюючи причину наслідком. Хабар — це лише платіжний засіб для купівлі нелегальних товарів чи послуг на ринку, що контролюється державою. Часто ці заборонені речі не такі вже й страшні, щоб бути забороненими, або ж просто створені штучно внаслідок надмірного контролю держави.

Прийшовши до влади, керманичі держави сідають на голку податкових надходжень: не можна знижувати податки, бо не вистачить грошей на виплату пенсій та інші бюджетні витрати. Цей абстинентний синдром треба долати, і не просто зменшенням податкових ставок, а й скасуванням зайвої тяганини для бізнесу, мінімізацією державних витрат, відходом від протекціонізму, а зрештою і регресивною системою оподаткування, щоб вивести частину економіки з тіні.

Мабуть, не можна продати все державне й дозволити все заборонене, але якщо врахувати переваги й недоліки — приватизаційно-легалізаційний перелік виявиться доволі довгим.

Кому потрібні пів тисячі державних підприємств із випуску та реалізації дипломів про освіту, які в нас заведено називати університетами? Чому держава вважає алкогольні напої вдвічі необхіднішими за автомобілі (враховуючи ставки податків)? Чи справді поліція мусить переслідувати жінок (чи чоловіків), які надають еротичні послуги через інтернет? Подібні запитання можна ставити від сутінків до світанку.

Свобода як цінність

На відміну від української Конституції, державний гімн значно краще відображає наші внутрішні прагнення. Незважаючи на вкорінену 70-річною тиранією скутість, що, на жаль, властива й моїм однокласникам, які в СРСР ніколи не жили, — ми здатні відстоювати свою свободу, навіть поклавши за неї «душу й тіло».

То чому б не зробити національною ідеєю чи не єдине, що нас однозначно об'єднує? Свободу важко здобути та легко втратити,

причому часто позбуваються свободи цілком добровільно, тікаючи таким чином від страху відповідальності за себе і свої вчинки, або ж вважаючи обмеження свободи необхідним для добробуту суспільства.

Але не менш складно прийняти свободу всіх оточуючих, відмовившись від монополії на правильність власних поглядів, або й навіть поглядів більшості. Зараз лише приблизно третина українців вважає існування вільних опозиційних партій важливим. Багато хто взагалі думає, що однієї партії цілком достатньо. Водночас в Україні офіційно зареєстровано 350 (хоч яких) політичних партій. Тож із якого кінця списку почати викреслювати?

Політично ми занадто молода нація, щоб можна було говорити про конкретні культурні особливості. Ми можемо запозичити найкращі практики Заходу, уже імplementовані нашими сусідами, які теж пережили окупацію кровожерливою імперією, чий мутований ревенант знову не дає спокою всьому світу, а найбільше — нам.

Стати європейським острівцем свободи, вільним від бюрократії та відкритим до ідей (якщо завгодно — європейською Америкою), — амбітна, але досяжна для нас ціль, якщо ми врешті анігілюємо цю темну радянську сутність всередині себе.

Ірина Рубіс

Тренерка та стратегиня з інклюзивності,
співзасновниця Biasless, голова ГО «Післязавтра».

Cancel culture та народна мудрість

Аби молодість знала, аби старість могла.

На все свій час.

Не лізь поперед батька в пекло.

Дім держиться не на землі, а на жінці.

Я дуже люблю фольклор, етнографію, приказки та прислів'я і дуже часто акцентую в побуті, особливо у вихованні своїх дітей, той факт, що деякі з них — «вічнозелені».

Але не всі.

Деякі стовпи народної мудрості геть втратили актуальність.

Вкорінені на підсвідомості, при недоречному застосуванні в сьогоденні вони стають не просто безглуздими, а шкідливими.

По-перше, тому що генералізація — це не те, що підтримує різноманіття і свободу самовираження та автентичність.

Всі ми різні. І комбінація аспектів цієї різниці — статі, орієнтації, віку, освіти, національної/етнічної приналежності, ціннісних орієнтирів, віросповідання, стилю та швидкості мислення, психотипу, досвіду тощо — робить із кожної людини неабияку «корисну копалину». Самородок.

А інклюзивне мислення — те, що визнає, цінує та підтримує різноманіття та людську справжність — сприяє повному розкриттю людського потенціалу. Інклюзивність — це основа підходу та культури, яка дає світу більше звершень!

Адже доведено, що на перетині різного краще народжується проривне, ефективне та стійке нове.

Чому? Бо коли людина не почувається в безпеці, коли вона має вдавати з себе щось інше, мімікувати під більшість та очікування на кшталт «А що люди скажуть?», вона втрачає до 40% своєї продуктивності та більш схильна до вигорянь і депресивних станів.

Моя хата скраю — нічого не знаю?

Молоденький умок, що весняний льодок?

Одна ластівка не робить весни?

Хто мовчить, той трьох навчить?

Жіноча робота ніколи не лягає спати?

З бабою і дідько справу програв?

Ці генералізації мають ще й стереотипно-упереджену природу. І це друга складова їхньої непродуктивності.

Наведені вище — із присмаком ейджизму (дискримінація по віку) та сексизму (дискримінація по статі).

Деякі з подібних словесних старожитностей можуть стати на заваді першим крокам на шляху до самореалізації, експериментам, втіленню задумів тими представниками чи представницями суспільства, що не мають вродженої пробивної сили, екстраверсії та наполегливості. Або мають менше привілеїв, ніж інші. Нагадаю, що привілеї — незароблені людиною переваги, як-то стать, орієнтація, національність, рідна мова, соціоекономічний статус тощо.

Нинішня молодь може бути не менш корисним джерелом знань і навичок, аніж старше покоління. Але хто ж у нас практикує так зване зворотне наставництво? Чого ж та «дрібнота пузата» може навчити?

Адаптивності? Цифровій просунутості? Толерантності або неупередженості?

Та й 50% жіночого населення у Верховній Раді представляють лише 20,9% депутаток. Чи це частково не через те, що «Муж жоні закон»?

Ну і третя складова деяких некритично засвоєних «із молоком матері» народних постулатів на сьогодні — неприхована як загроза.

«Бий і лай, та все дбай» (або «Б'є — значить любить»), «Дівчина як каже “ні”, то розумій “так”», «Жінка не бита — як коса не клепана» опосередковано перетворюється в те, що кожна п'ята жінка в Україні стикалася з тією чи іншою формою насильства. Хоч від насилля страждають і чоловіки, втім, 90% постраждалих від насильства — саме жінки.

Критичне мислення та вміння розумуватися і навчатися наново — архіважливі в XXI столітті.

До того ж нове покоління вже почало і буде все голосніше вимагати інклюзивності.

У січні 2021 року команда Biasless провела опитування 175 підлітків (13–19 років) із 25 міст та містечок України.

92,4% опитаних знають, що таке гендерні стереотипи, та більш ніж половина із них відчували до себе дискримінаційне ставлення. 56% опитаних підлітків зізнаються, що вже протидіють неінклюзивній поведінці. 53% українських тінейджерів хотіли б вивчати питання інклюзивності та навчитися розпізнавати й розвінчувати упередження.

Тож, щоб рухатися в бік інклюзивного мислення й суспільної культури, придатної до гармонійної співтворчості, варто не сліпо довіряти, а перевіряти власні шаблонні реакції, а також:

- усвідомлювати наявність власних засвоєних несвідомо генералізацій і стереотипів;
- рефлексувати;
- шукати об'єктивну інформацію про людей або явища, що лежать в основі народної мудрості;
- не генералізувати (не узагальнювати);
- допускати, що власна думка не завжди є істиною в останній інстанції.

Якщо дозволити іншим людям бути іншими, виграють всі: бізнес, влада, суспільство і кожен та кожна з нас.

Дар'я Озерна

Адвокатка здоров'я, авторка серії книжок

«Оптимістично про здоров'я»

Піклування про здоров'я як маркер громадянської зрілості

У січні 2021 року на фейсбуці я подякувала теперішній версії МОЗ України та дієвцям в галузі громадського здоров'я за добру роботу з вакцинації — протоколи є, вакцини є, інформація доступна і зрозуміла. Втім, деякі мої знайомі обурилися: мовляв, кампанію з комунікації вакцинації провалили, нікого з неохочих так і не вмовили вакцинуватися. Наче вакцинація та зменшення ризиків померти чи потрапити на вентилятор не лежать в площині наших власних інтересів, ще й пандемія сама якось минеться, ковід виявиться фейком, імунітет спрацює, як кіногерої Джеккі Чана, МОЗ підготує лікарні, науковці створять ліки за ціною аспірину та дієвістю ціаністого калію, волонтери роздобудуть кисень, а черговий локдаун тільки зміцнить економіку. І ми тут ні до чого. Це нагадує одночасне бажання дітей харчуватися солодощами, не чистити зуби та ніколи їх не лікувати. Я би назвала такі очікування синдромом української інфантильності. Синдроми мають одну першопричину і безліч проявів. І в нас так само — інфантильність дається взнаки у ставленні не тільки до свого здоров'я, а й середовища, політики і життєвих виборів.

Уже третій рік пандемія ковід-19 сама не минається, і стільки ж я говорю та пишу про неї. Мою роботу можна стисло описати як адвокація здоров'я. Це поширення достовірної інформації про запобігання хворобам, піклування про фізичне та психічне здоров'я і роботу медичної системи всіма можливими способами. Тому в цьому есеї хочу написати про ставлення до здоров'я як маркер громадянської зрілості. Спойлер: ніхто нам не зробить здоров'я, окрім нас самих. Підозрюю, що з привабливою для життя і бізнесу державою, розвинутою економікою та громадянським суспільством — принцип той самий.

Ані держава, ані міністри, ані сімейна лікарка не роблять людей здоровими. Адвокати здоров'я розповідають про запобігання хворобам, а лікарі лікують уже хворих. Якщо їх в принципі можливо вилікувати — адже в багатьох випадках мова йде про хронічні хвороби, які можна хіба пригальмувати і зробити життя пацієнта стерпнішим. Хронічні захворювання — діабет другого типу, ожиріння, атеросклероз, ішемічна хвороба серця, хронічне обструктивне захворювання легенів — передчасно забирають життя 90% українців та українок. Ці хвороби розвинулися не за ніч — до них невпинно вели щоденні дії конкретної людини.

Що ж такого можна робити, аби потім сильно хворіти? О, тут повно можливостей. Можна регулярно напиватися до зелених віників. Можна їсти забагато різного м'яса, білого хліба і макаронів і геть мало овочів та фруктів. Можна пересідати з крісла за кермо, з-за керма — на диван і не прагнути фізичної активності. Можна курити роками по пачці на день. Можна пересоловувати їжу, але не міряти тиск і не пити прописані ліки від гіпертонії. В супермаркеті біля дому можна раз у раз брати не овочі, яйця та висівковий хліб, а горілку і вафлі. Можна не вакцинуватися, бо «невідомо, як вакцина вплине на здоров'я». Можна не користуватися презервативами. І ніколи не робити аналізів на ВІЛ та хвороби, що передаються статевим шляхом. Можна оминати лікарів, бо «тільки гроші витрачу». І стоматологів, бо дорого, ще й боляче. І гінекологів, бо соромно, та й статевого життя давно немає. І з цим теж нічого не робити. А ще можна вважати, що держава якимось дивом мусить зберегти наше здоров'я, при чому безоплатно та безлімітно. Можна, але не треба.

Показники захворюваності і смертності свідчать — українці радше витратять гроші на (недієве) лікування та рано помруть, аніж збагнуть наслідки своїх вчинків та змінять спосіб життя. Чи це поведінка дорослої людини? Ні. Як поведяться маленькі діти?

Вони можуть перевіряти межі та не слухатися, а потім очікувати, що мама пожаліє, зрозуміє і якось все залагодить. Ми добре знаємо, що дорослі мають виставити рамки: пояснювати, що робити можна, а що ні, і які будуть наслідки. Але стояти над дитиною все життя, аби та не скочила в халепу, не треба — нащадок зрештою має

взяти відповідальність й навчитися давати собі раду. Якщо безпека, належний одяг, сплачені рахунки і вчасна трапеза дорослої людини досі лежать на батьках, то про таку людину кажуть — інфантильна. А батьки — нерозумні та безвідповідальні, хоч самі вважають навпаки. Деякі батьки не хочуть «егоїстично» про себе дбати, обирають страждати і добровільно до лікаря не йти, очікуючи піклування від дітей, яким присвятили життя. Такі батьки також інфантильні, бо посіли роль дітей.

Перенесімо це на суспільний рівень. Інфантильні громадяни з вивченою безпорадністю не усвідомлюють довгострокові наслідки своїх виборів, очікують всього безкоштовного і ухиляються від сплати податків водночас. Час подорослішати та братися чистити зуби без десятого нагадування мами — кажучи і образно, і буквально. Це в наших інтересах і можливостях. І мова не лише про здоров'я, адже будь-який синдром має прояви в різних сферах, але одну першопричину. Українцям слід подолати синдром інфантильності: взяти відповідальність за власні малі та великі вибори, та нарощувати обізнаність, аби менше при цьому хибити.

Оксана Семенюк

Менторка в організаційних та особистих трансформаціях

«Хорошість» vs відповідальність.

Обираємо траєкторію розвитку

Нещодавно хтось із фейсбук-друзів досліджував питання стійких установок та стереотипів українців. Чимало прикладів назбиралось в коментарях, і найчастіше зустрічались «моя хата скраю», «два українці — три гетьмани», «як не з'їм, то понадкушую», «гуртом і батька легше бити», «пани б'ються — в кріпаків чуби тріщать», «ви собі кажіть, а ми собі знаємо».

Я здивувалась, скільки ж їх в нас є, і як сильно вони з нами «зжились». Всі ці приказки та меми стали частиною прийняття рішень, вони визначають нашу поведінку та наш вплив на хід подій навколо.

Почала пригадувати свої «улюблені». «А що на це люди скажуть?» — наче чую голос своєї мами, і цей голос каже мені: завжди треба зважати на те, як інші люди можуть це побачити і як ти при цьому виглядатимеш. Воно-то наче й так, завжди враховую інтереси інших. Але дуже часто ця установка не дозволяє спробувати зробити те, чого раніше не робила. Інколи я можу витратити години, аби прорахувати всі можливі й неможливі сценарії, та врешті-решт можу відмовитись, бо сумніваюсь, чи нове починання сподобається. А без експериментів — особливо зараз, коли старі методи не спрацьовують — не виживемо.

Наші установки й упередження — невіддільна частина нашого мислення. Сам процес мислення — це створення власної картини світу, яка обумовлює наші дії, вчинки й те, як ми оцінюємо дії інших людей. Дуже часто ми цей процес не помічаємо, не рефлексуємо, тому й картинку світу творимо не ми — тоді для нас її створюють інші.

Хто ж ці інші? Це насамперед важливі процеси — виховання, освіта, сімейний устрій, маркетинг, соціальні медіа, релігія. А також керівники, політики, лідери думок. Існує дуже багато «інших», готових сформувати нашу картинку світу й сказати: «Користуйся».

Науковці з Інституту нейролідерства в Нью-Йорку часто говорять: якщо ти маєш мозок, то маєш і установки. Ці явища завжди

були, є і будуть, бо так формувався наш соціальний мозок. Мозок — це така собі машина, що працює без зупинки і вдень і вночі, щоденно поєднуючи між собою мільярди нейронів. Завдяки цьому ми вміємо обробляти інформацію. Щоб мозок міг всі ці потоки даних обробляти, в ході еволюції й виник процес «приклеювання ярликів» — так швидше. Стереотипи й шаблони часто можуть допомагати нам не зволікати з рішеннями. Але в умовах змін, невизначеності наші установки роблять нас «сліпими» щодо нової важливої інформації. Вони обмежують наші можливості пізнавати нове, сприяючи формуванню хибних уявлень та упереджень. Ми не хочемо бачити варіанти, що виходять за межі звичних понять або й суперечать їм, і відмовляємось від докладання зусиль та долання перешкод. Наші установки стискають нас із середини, не дозволяючи розвиватись, позбавляють запалу й бажання рухатись у невідомому напрямку.

Альберт Еліс, один із дослідників когнітивного напрямку в психології, виділив чотири категорії наших установок:

- Катастрофізація — наскільки екстремально ми сприймаємо несприятливі події.
- «Я повинен, повинна» — шаблони щодо власної поведінки (можна / не можна), що призводять до категоричності мислення.
- «Інші повинні» — що, з вашої точки зору, повинні або не повинні робити оточуючі.
- Оцінювальні упередження — ярлики, які ми приклеюємо, коли характеризуємо інших людей або події.

І я розумію, що приказка «або пан, або пропав» — якраз із категорії катастрофізації. «Я тобі зараз розкажу, почім халва в Полтаві» — про те, що повинні робити інші. А «моя хата скраю» — це із категорії «Я повинна».

Позбавитись установок неможливо. Але цілком можливо навчитись їх розпізнавати, аби керувати і ними, і власним вибором дій. Для цього потрібно:

- прийняти той факт, що установки, упередження та стереотипи в нас є, і почати відстежувати їх у своєму мисленні;
- зрозуміти, до якої категорії наша установка належить, й усвідомити, яким буде результат наших дій, якщо візьмемо її «в роботу»;

- запитати себе: «Як ще я хочу на це подивитись?», «Як ще я можу про це подумати?», «Де і в кого я можу почути іншу думку?»

Альтернатива завжди дасть енергію зробити як краще і для себе, і для інших. А головне — зробити власний усвідомлений вибір і нести за нього відповідальність.

З дитинства нас намагаються виховати «хорошими» людьми, розставляючи маячки «хорошості» на нашому життєвому шляху. Такі маячки, з одного боку, начебто роблять нашу картину світу більш зрозумілою та впорядкованою. З іншого — стандартизують, роблять нас зручними для оточення і не дозволять виходити за межі звичного. Сліпо слідуючи за розставленими маячками, ми стаємо легкими мішенями для психологічного впливу та маніпуляцій.

Між тим, маячок «хорошості» — це радше просто чиясь думка, яку ми сприйняли на віру. Вона може бути не істинною й не актуальною. «Хорошість», не перевірена власним досвідом, експериментальним шляхом, позбавляє нас відповідальності за власні дії. Бо відповідальність — це про моральну зрілість, свободу вибору, самореалізацію та власну життєву позицію. «Хорошість» і відповідальність — це різні напрямки розвитку і власної життєвої траєкторії, і країни. Що обираєте ви?

Ольга Руднєва

Директорка фонду Олени Пінчук, популяризаторка фемінізму
та розширення можливостей для жінок

Мрія про «нормальність» як слово року

«Толерантність — терпимість до інших поглядів, звичок, світогляду. Толерантність необхідна для розуміння особливостей різних народів, націй та релігій. Вона є ознакою впевненості у собі та усвідомлення надійності своїх власних позицій, ознакою відкритої для всіх ідейної течії, яка не боїться порівняння з іншими точками зору та не уникає духовної конкуренції» (Філософський енциклопедичний словник).

А якщо слово толерантність назавжди зникне з нашого словника? Чи стане базовим поняттям, яке не треба нікому пояснювати. Як повітря та вода. Є в достатній кількості. Не завжди найкращої якості, але точно зрозуміло, що це, і яку якість вважати нормою.

Якщо діти наших дітей слухатимуть історії про боротьбу жінок за право приймати рішення на рівні країни, про марші рівності в центрі Києва, про неможливість людей з інвалідністю вільно пересуватися та не розумітимуть, як можна інакше, і як ми всі вижили у часи, коли було інакше? Десь як наші діти зараз не розуміють, як ми знаходили щось без навігаторів.

А якщо найкращою за всю історію президентських промов буде промова Президента Жінки, і її вивчатимуть у школах? А якщо ця жінка — буде українкою? Згадайте хоча б княгиню Ольгу або Анну Київську. А якщо бути жінкою-президентом країни, корпорації, школи чи маленького племені, що загубилося на карті, стане нормою? Якщо ми навчимося обирати собі лідерів не за гендерною ознакою, а за професійною? А якщо світ-2022, в якому лише 10% країн керовані жінками-лідерами, назавжди залишиться сторінкою в історії про те, як ми спрощували для себе процес прийняття рішень?

Якщо дозвіл на одностатеві шлюби буде не в 31 країні світу, а скрізь? Якщо ми, українці, перестанемо переслідувати людей через їх сексуальну орієнтацію, якщо марші на підтримку свободи вибору

не потрібно буде оточувати тисячами поліцейських? А якщо рішення двох людей бути разом та любов стануть важливішими за наше бажання дотримуватися правил, за якими люди можуть любити одне одного, разом виховувати дітей? Якщо стать перестане бути важливою не лише при виборі лідера країни чи лідера корпорації, але й при виборі супутника життя та батька для твоєї дитини?

А якщо з глянцевих журналів та екранів зникнуть ідеальні люди? Якщо раптом усі стануть однаково гарні? Якщо «товстий» не буде більше образою, а радше просто ознакою. Якщо «худий» не здаватиметься відхиленням від «золотого стандарту», а буде просто худим? Якщо раптом зникне стандарт краси, і кожен обиратиме собі образ і пару не за тим, яка зараз мода на вагу і колір очей, а за тим, як сильно б'ється серце, коли бачиш ці очі і ці форми?

А якщо ментальні особливості та фізична інвалідність більше не будуть причиною для обмеження доступу до звичайного життя? Якщо всі сто плюс закладів для дітей з інвалідністю в Україні просто припинять своє існування? Якщо ми припинимо утримувати стіни та почнемо підтримувати людей, інтегруючи їх у звичайне життя? Якщо майже 15% населення світу більше не буде просіюватися через сито наших уявлень про те, що таке фізична та психічна норма, а матимуть право спробувати жити, як усі, вчитися, як усі, і мріяти, як усі.

Якщо національність та колір шкіри будуть лише частиною твоєї історії? Якщо ми перестанемо робити висновки про розумові здібності людини відповідно до кольору її шкіри, якщо ми більше не розповідатимемо дітям про те, що прізвище визначають характер, а іноді навіть і долю цілої нації, якщо місце народження більше ніколи не визначатиме твої шанси на життєвий успіх чи заздалегідь прирікатиме на провал? Якщо можливості будуть розподілені світом так само рівномірно, як і талант? А якщо ми всі навчимося робити висновки про людей не за національністю або кольором шкіри, а за тим, що вони можуть дати цьому світові і що ми можемо дати їм?

А якщо ми навчимося слухати? Чи не просто слухати, а чути одне одного? Навчимося домовлятися? Не виторговувати те, що зручно нам, і забирати те, що можемо забрати, а знаходити компроміс? Напевно, це буде інший світ, який матиме зовсім іншу історію,

зовсім інших героїв, може, навіть інший клімат і зовсім іншу траєкторію розвитку.

А поки що — наша ненормальна норма — це світ, збудований чоловіками для чоловіків. Світ, у якому лише 30% жінок займають лідерські позиції. Поки що наша країна — це країна, де в Парламенті лише 20% жінок, де ми досі пояснюємо навіщо жінкам платити так само, як чоловікам і де насильство в родинях виправдовується культурою, соціальною напругою та слабкою системою захисту з боку держави.

Світ, у якому в 11 країнах досі можлива смертна кара для людей, які практикують секс із людьми своєї статі. І країни, на кшталт України, де людина з гомосексуальною орієнтацією завжди ризикує своїм життям.

Світ, у якому дівчат виховують як обслуговий персонал, а дітям розповідають, що національність та колір шкіри визначає характер, рівень IQ і навіть майбутнє.

Напевно, це дуже довгий шлях, один із найдовших, який нам треба пройти і як індивідуумам, і як суспільству. Але навіть найдовшу дорогу здолає тільки той, хто йде до своєї мети.

Нехай нашою метою буде реальність, у якій слово толерантність назавжди зникне з нашого словника, з наших текстів та з листівок, що роздають підлітки з кольоровим волоссям біля метро. Нехай нашим словом року буде «нормальність», нехай почуттям року буде «кохання», а дією року — «прийняття».

А якщо це можливо? Якщо слово толерантність назавжди зникне з нашого словника? Чи стане базовим поняттям, яке не треба нікому пояснювати? Як повітря та вода. Є в достатній кількості. Не завжди найкращої якості, але точно зрозуміло, що це, і яку якість вважати нормою.

Володимир Співаковський

Президент освітньої корпорації «Гранд», вчений,
бізнесмен, письменник

Як освіті в Україні пройти шлях від рівня 2.0 до 5.0?

Шкільною освітою незадоволені не лише в Україні, а й у багатьох країнах. Зусиль, грошей, часу та нервів витрачається багато, а ефективність не тішить. Що ж відбувається?

1. У порівнянні з іншими галузями — промисловістю, транспортом, сільським господарством та медициною, які багато в чому вже вийшли на рівень Індустрій 4.0, а зв'язок навіть на рівень 5G, освіта відстає і навіть пишається своїм рівнем 2.0, доводячи, що це краще, ніж 1.0.

На жаль, останній раз кардинальна реформа освіти у світі, придумана Яном Амосом Коменським, відбулася майже 500 років тому, і тривалий час вона задовольняла потреби цивілізації в галузі знань, відкриттів та прогресу.

Проте останні струси, такі як різке настання інформаційної епохи, глобалізація світу, тотальні кризи, починаючи з ковіда й закінчуючи екологією, не лише оголили всі недоліки системи освіти, а й розбудили її, продемонструвавши нові можливості її відновлення і прискореного розвитку.

Тому, незважаючи на всі негативні фактори, що гальмують розвиток України, у системі шкільної освіти можуть відкритися зони прориву глобального рівня.

Що заважає системі освіти України покращуватися?	Які наслідки?	Що робити?
Відсутність амбіцій	Ставляться дрібні завдання	Встановлювати цілі на випередження
Відсутність маркетингу у вивченні ринку знань	Помилки при прийнятті рішень	Мати відповіді на 7 ключових питань
Брак грошей та кадрів	Низька якість освіти	Переглянути структуру інвестицій у вчителів та онлайн
Гальма минулого	Ігнорування інновацій	Впроваджувати найкращі пілотні проекти

Що заважає системі освіти України покращуватися?	Які наслідки?	Що робити?
Відставання від інформаційної епохи та глобального світу	Розрив між вітчизняною та іноземною освітою	Використовувати найкращі західні та азійські технології
Небажання масштабувати кращий досвід	Низька швидкість покращення якості освіти	Впровадження інновацій, що взаємно збагачують
Відсутність алгоритму реформ і надія тільки на закони	Плутанина у пріоритетах	Чітке впровадження алгоритмів та протоколів

2. Наприклад, якщо весь світ важко переходить на дистанційні форми навчання, то в Україні навпаки, починають інтенсивно працювати унікальні освітні платформи, які оснащені не лише різноманітними інтерфейсами, а й сучасним контентом.

Онлайн, наче ураган, вніс до шкіл України сум'яття, хаос і тривогу. І раптом одночасно він став трампліном та каталізатором різкої перебудови системи освіти. В онлайні до ковіду навчалось 60 тисяч українських школярів (1,5%). І ця цифра стрімко збільшується, до 5–10% до 2024 року та до 50% до 2030 року.

Це означає, що Україна з її IT-кластерами, сучасними знаннєвими технологіями та інтелектуалами-візіонерами може зайняти частину ніші глобального ринку.

Для цього нашій системі освіти необхідно інтенсивно проводити свій освітній маркетинг, чого, на жаль, вона не робить, але що завжди проводять інші галузі. Навіщо? Щоб мати відповіді на 7 ключових актуальних питань:

Навіщо вчитися?.. Чого вчитися?.. Як вчитися?... У кого вчитися?... Де вчитися?.. За скільки?.. І задля якого результату?..

Маючи таку матрицю, легко побудувати чіткий алгоритм реформи.

3. Іноземний досвід свідчить, що перспективи й добробут країни залежать не так від ресурсів та економіки, як від її амбіцій. Адже можна просто добре навчати. Можна впроваджувати найпрогресивніші платформи. А можна організувати високорівневий «Знаннєвий хаб — Україна».

4. Україна зіткнулася з масовим витоком школярів на навчання до західних країн. Головна причина — відсутність у них мотивації та перспектив.

Тому що головна внутрішня мотивація вчитися у школярів виникає, якщо попереду їм світить перспектива роботи у гідних проєктах та кластерах: інформаційних, енергетичних, фінансових, промислових, кризових, логістичних, продовольчих. Тобто саме там, де крутяться великі гроші.

Тому перше завдання — досягти формулювання таких перспектив для молоді. Тоді в освіту потечуть інвестиції, що забезпечить її ривок вперед і вгору. Особливо націлюючись на диджиталізацію, роботизацію та MetaVerse-знання. І тоді система освіти набуде суперсучасного вигляду, адекватного викликам XXI століття. І це буде зовсім інша бізнес-модель.

5. Майбутнє наших шкіл. Що буде?

Вчителі перестануть бути лише трансляторами та фіксаторами знань та стануть знаннєвими навігаторами.

Нові технології діятимуть за принципом: більше знань за менший час.

Зручні кейс-технології, онлайн та успішна соціалізація дітей стануть ключовими в Освіті 5.0. Пріоритетом стануть індивідуальні навчальні та життєві траєкторії для кожної дитини, про що едьюкейтори та батьки мріяли віками.

І тоді освітня екосистема України почуватиметься впевнено у всесвітньому освітньому кластері, що забезпечить дітям — мотивацію вчитися, школам — роль знаннєвих хабів, а державі — лідерство у цьому сегменті ринку.

Іванна Коберник

Співзасновниця ГО «Смартосвіта», співавторка Концепції НУШ

Освіта без страху

Понад половина українців засвідчує, що для них освіта — велика цінність, дві третини, за даними недавнього опитування, вважають, що вітчизняна освіта потребує реформування.

Здавалося б, чудове тло для реформ. Але в першому ж наближенні з'ясовується, що люди вкладають різне в поняття «якісна освіта».

Для одних це «Щоб було як в моєму дитинстві: я ж став нормальною людиною». В таких батьків викликає нерозуміння будь-яка відмінність від їхніх шкільних років. Вони орієнтуються на бальні оцінки, очікують від дитини читання параграфів підручника, насторожено ставляться до нетрадиційних завдань і тривожно порівнюють результати своїх та інших дітей. Все, що не подобається в школі, треба терпіти.

Для інших навпаки — в них закарбувалися шкільні травми, тож провідною ідеєю є вберегти дитину від них, навіть якщо підстав немає. Такі батьки з недовірою ставляться до будь-якого не похвального зворотного зв'язку від вчителя, нерідко принижують школу при дітях.

Крайнощі, породжені різним досвідом. Жодна — не в інтересах дітей.

Але є третій тип. Я б назвала їх першим поколінням, що наважилось відірватися від совка. Ці батьки усвідомлюють, що надворі XXI століття. Світу, до якого готувала радянська школа, не існує, державна шкільна система неідеальна, і не завжди є можливість її уникнути, але: вони по-справжньому чують своїх дітей. Не потурають забаганкам, а прислухаються до реальних потреб, тверезо оцінюють можливості дитини, допомагають, коли потрібно, і дають робити помилки, без яких неможливо прогресувати й усвідомлювати відповідальність.

Погляньмо на інших важливих для дитячої освіти дорослих — вчителів.

У вчительській професії частіше затримуються консервативні люди. Вони розуміють, що ніколи не зароблятимуть багато, але їх приваблює гнучкий графік, стабільна зайнятість, довга відпустка. Вони насторожено сприймають нове, їм важливіше збереження й передача традицій, ніж запровадження інновацій. Зміни для них — загроза досвіду, наступ на те, що давало хороші, на їхню думку, результати.

Безумовно, є й інші вчителі — хто отримує задоволення від процесу навчання, хто вміє і любить заряджатися дитячою енергією, хто розвивається і росте разом із дітьми. Це ті самі вчителі, які були в кожного з нас, — ви пам'ятаєте їх і через десятки років. За моїми спостереженнями, люди згадують до 4–5 таких педагогів, не більше. Але ще були десятки інших, які не залишили у вашій пам'яті помітного сліду.

Ці вчителі не бояться прислухатися до дітей. Змінювати темп чи теми, якщо та чи інша не заходить прямо зараз, не бояться прискорюватися чи уповільнюватися, навіть якщо програма велить інакше. Вони робили так завжди, ще до прийняття Закону «Про освіту» 2017 року, який офіційно закріпив педагогічну автономію.

Страх — головна проблема української освіти. Він має глибокі корені — багато поколінь українців вважали метою виховання й освіти навчити дітей виживати. Передати досвід, як вони виживали, терпіли і чогось досягли. І важко пояснити, що цінності виживання несумісні з цінностями розвитку і здатністю бути щасливими. Що в глобалізованому світі XXI століття нерідко досвід XX може виявитися шкідливим.

Цей страх штовхає батьків до гіперконтролю та сприйняття школи як місця й процесу, який треба терпіти, незважаючи ні на що.

Ті ж, кого досвід навчання травмував, намагаються, щоб в їхніх дітей все було навпаки, відкидаючи позитивні здобутки минулого.

Цей самий страх штовхає вчителів триматися за методики, які не працюють на дітях XXI століття, від чого страждають і вони, й учні.

Страх поступитися досвідом найбільше гальмує просування реформи Нова українська школа. Реформа була покликана розширити спектр завдань, які ставляться перед школою: у XXI столітті вона

має не лише передавати знання, а й навчити дітей їх застосовувати на практиці, а також розвинути м'які навички й наскрізні вміння: здатність навчатися впродовж життя, критично мислити, працювати в команді, розуміти свої емоції, вміти мирно залагоджувати конфлікти — все це має стати доданою вартістю реформи НУШ. Але консервативні вчителі й громадськість почали протиставляти знання м'яким навичкам і наскрізним вмінням, маніпулятивно заявляючи, що знань тепер в школі не буде, а діти лише гратимуться. Більшість авторів таких заяв не вороги дітям, а охоплені страхом люди, чий досвід потребує змін, а вони не готові змінюватися.

Є й хороша новина. 81% батьків, чії діти вчилися в пілотних класах НУШ, підтримують реформу, як і абсолютна більшість вчителів і директорів, які бачать зміни в учнях НУШ: вони не втрачають мотивації до навчання, краще співпрацюють з іншими, проявляють ініціативу й творчість, успішніше розв'язують проблемні завдання, обґрунтовують свою позицію.

Школа має готувати дітей до їхнього майбутнього, а не до минулого їхніх батьків. Так, йдеться про дуже складну реформу, яка зачіпає не лише консервативну систему, а й мільйони людей з різними поглядами. Така реформа не може бути швидкою. Швидко тут, як в японській приказці — це повільно, але щодня. Освітня реформа неможлива без міцного політичного лідерства, якого станом на початок 2022 року немає. Але освіта не зупиняється, якщо реформу не робить міністерство. І школа — не єдине, а часто не головне місце освіти. Чим більше батьків усвідомлюватимуть той факт, що успішною стане дитина, яка розуміє свої потреби й нахили, якій дозволено робити помилки й на них вчитися, яка може розраховувати на підтримку й розуміння батьків, яка має право на вибір, тим більше підростатиме дорослих молодих людей, здатних знайти своє місце, бути щасливими і конкурентоспроможними в глобалізованому світі XXI століття.

Олександра Коваль

Директорка Українського інституту книги

Спочатку була книга

Я навчилася читати в 4 роки і відтоді не переставала. Книжки читали батьки, родичі, друзі й знайомі. Книжки слугували для розваги і відпочинку, для отримання інформації та знань, для протесту проти режиму; їх обговорювали, про них мріяли, за ними полювали. До початку 2000-х книжки були головним і доступним ресурсом інформації, а читання — стилем життя.

Згодом у книжок з'явилася конкуренція. Спочатку серіали і шоу, потім Інтернет і віртуальні розваги відвоювали чималу аудиторію, а кількість читачів в Україні знизилася до критичного рівня: регулярно (не рідше, ніж раз на місяць) книжки читає лише 27% наших співвітчизників. В європейських країнах цей показник на 10 і навіть 20% вищий; за рік українець прочитує близько 4 книг, американець — майже 13.

Середньостатистичне українське домогосподарство витрачає на книжки 55 гривень, або ж 0,06% сукупного річного доходу, в той час, як домогосподарство в ЄС — 0,2–0,4%, тобто в 3–6 разів більше. Опитані респонденти стверджують, що не відчують потреби в читанні або ж не мають грошей на придбання книжок.

Наші 15-річки за здатністю читати, розуміти та інтерпретувати тексти різної складності відстають від своїх ровесників у 36 країнах на цілий рік навчання. Та чи надолужують вони цей рік потім у реальному житті, де книжки читати не змушують? Читання, у порівнянні з іншими способами споживання інформації, вимагає зусиль і залученості — саме цього так наполегливо уникають українці.

Чому ж необхідно зараз наголошувати на важливості читання і розвитку цієї практики як для кожної людини, так і для країни? Тому що Україна взяла курс на євроінтеграцію та побудову громадянського суспільства і хоче цей шлях пройти. Здійснити це з теперішнім рівнем економіки, спричиненим в тому числі низькою якістю

освіти підприємців, керівників та працівників компаній, викликаной в тому числі недостатньою кількістю і якістю читання, неможливо.

Мріємо про заможність, свободу й соціальні ліфти. Щоб за пару років стати директором, мільйонером, депутатом чи відомим блогером. Так, десяткам чи тисячам це вдалося і вдаватиметься. Але нас 40 мільйонів, швидкісні ліфти для більшості з нас недоступні. Але завжди доступними залишаються соціальні драбини. Долати їх треба щабель за щаблем, розуміючи і маючи певні соціальні гарантії, що рано чи пізно, але кожен дістанеться до своєї вершини, до своєї мрії. На мою думку, повільне сходження, що починається зі школи та університету, краще і надійніше за швидкісний ліфт. На своєму шляху зустрічаєш інших людей, знаходиш однодумців, формуєш спільноти. А гуртом все робити легше, як каже українська приказка. Головне — визначити спільні цілі й засоби їх досягнення, не поборювати одне одного, виявляти солідарність і спільну відповідальність за результат.

Ось ми й дісталися ключового слова: відповідальність, яка є неодмінною супутницею омріяної свободи.

Поясню на прикладі книжкової сфери. Якщо справи українських видавців кепські, а вони справді кепські, судячи з обсягу продажів на книжковому ринку, то є два способи покращення: 1) державні та приватні інвестиції, 2) стимулювання платоспроможного попиту, причому обидва механізми мають бути запущені одночасно. Держава кілька років інвестує, підтримуючи книговидання і книжкову торгівлю через пільги, дотації, субсидії, держзамовлення й закупівлі для бібліотек, а видавничо-книготорговельна спільнота бере на себе відповідальність видавати більше якісної літератури, забезпечити її доступність в Україні і за кордоном, а також реінвестувати отриманий прибуток і нарощувати обсяги реалізації, щоб досягти подвоєння за 4–5 років. Для цього потрібно щорічно «вливати» в розвиток галузі близько 1–2 млрд гривень,десь стільки, як на кіно, що дозволить галузі стабілізуватися й почати розвиватися та сплачувати податки.

Другий напрямок — збільшити надходження від роздрібного продажу. Дані Держстату щодо структури споживання свідчать, що на ринку вже є достатньо коштів, щоб за рік збільшити оборот

в 1,5–2 рази. Питання: як стимулювати людей трішки менше витратити на тютюн, а заощаджені гроші вкласти у свій розвиток, купуючи книжки? Як зробити книжки не лише потрібними, а бажаними? Це завдання також для всієї спільноти, і дуже допомагають рекомендації відомих успішних людей, хоча б Владислава Рашкована, Андрія Федоріва, Валерія Пекаря, Тетяни Лукинюк. Якби до руху долучилася президентська родина, політики, розповідаючи про книжки, які змінюють життя, то величезна кількість людей почала б їх наслідувати. Але найкращий результат дасть родинне читання і читання в школі. Державні сертифікати на придбання книжок для новонароджених дітей і підлітків, які планується ввести з 2023 року, стануть гарною підтримкою для розвитку читання. Про те, що це ефективно працююча модель, свідчать перші результати Єспідтримки: понад 36% українців використали «президентську тисячу» саме на придбання книжок, і це надихає рухатися далі, аж доки наші показники читання і книговидання не наблизяться до середніх європейських. І саме це є метою роботи Українського інституту книги.

Повільне сходження та ґрунтовні зміни в системі вимагають зусиль, залученості й терпіння, так само як читання, а успіх залежить від налагодження горизонтальних зв'язків. Але з цих зусиль викристалізується громадянське суспільство — освічене, відповідальне, успішне. Читаюче.

Мар'яна Савка

Письменниця, видавчиня

Татова бібліотека

Знаєте, як це — вирости поміж книжок? Я знаю. Вирізняти на запах старі й нові видання, офсетний чи крейдяний папір, шкіряну чи паперову, м'яку чи тверду обкладинку, робити собі запаморочливу мандрівку з великою радянською енциклопедією, з ілюстрованою історією костюму чи зброї, з цікавою географією чи книгою про Дрезденську картинну галерею, забиватися в куточок із забороненою книжкою 16+ і здригатися від оберту ключа в щілині замка. З дитинства головним мірилом, найкращим подарунком і найбільшою цінністю в нашому домі були книжки. Може, я б і не стала видавчиною, якби книжки не були з дитинства невіддільною частиною мого простору і побуту. Я думаю про те, що коли говорять про стіни, які розділяють людей, то ці стіни — зі стосів непрочитаних книжок.

Мої батьки — діти війни. Обоє народилися в час, коли в лихоманці Другої світової одна жорстока влада змінювалася на іншу — не менш жорстоку. Радянська влада, з одного боку, відібравши від селян усе, що лише можна було відібрати, стерши з лиця землі здобутки української кооперації, ліквідувавши хати-читальні, натомість відкрила сільські бібліотеки: маховик радянської літератури, яка прославляла партію, був запущений на повну — треба ж було виховувати нове покоління будівничих комунізму.

Ледь навчившись читати, тато записався у бібліотеку і ходив туди кожного дня. Добра бібліотекарка дозволяла хлопчику вибирати книжки на свій смак. Десять приблизно тоді, коли мій тато уже на читався Жуля Верна, Марка Твена, прочитав «Дерсу Узала» Володимира Арсенєва та купу інших романтично-пригодницьких книжок і думав над тим, куди б йому чкурнути з рідного села, моя молодша за нього на 5 років мама читала у сільській бібліотеці свою першу книжку — «Ялинку» Михайла Коцюбинського. У її селі також була бібліотека, а в її діда була настільна книжка «Кобзар», з якої він цитував по пам'яті цілі Шевченкові поеми.

Врешті, закінчивши після п'яти класів училище механізації, тато таки чкурнув із села — поїхав у Сибір відвідати вивезених родичів. Тим часом моя мама підросла й одного разу, ніяковіючи, взяла в бібліотеці книжку Франсіско де Гоя «Оголена Маха» — з надрукованою картиною, яку батькам було краще не показувати. Тоді вона ще не підозрювала, що за пів століття її власні книжки потраплять у бібліотечні фонди.

Перед відправкою потяга в Сибір, на вокзалі, мій вісімнадцятирічний тато купив собі книжки — відразу сім, бо дорога далека. Так почався процес збору його власної бібліотеки. Він не припинився і досі, хоч татові 81.

Я чомусь упевнена, що сам факт наявності сільської бібліотеки в дитинстві моїх батьків неминуче наближав точку їхньої зустрічі. Нарешті вони зустрілися у Тернополі — дівчина, яка без музичної школи вступила до музучилища, і хлопець, якого без театрального училища прийняли в труп драматичного театру. На той час тато вже зібрав чимало книжок і, не маючи де їх тримати, зберігав у театрі, поки їх хтось не вкрав. Цей факт його досі гостро непокоїть, адже там були рідкісні книжки з історії театру.

Коли ми з братом народилися, книжок у нашому домі було вже багато сотень. А їх все прибувало, потім стало кілька тисяч. Тим паче і мама, і тато здобували вищу освіту, будували своє професійне життя в культурі — мама керувала хором, ансамблем, тато створив свій театр — у містечку Копичинці. Я не розумію, де він роздобув стільки книжок, багато з них діставалися «по благу», близьке знайомство з продавцем місцевої книгарні мало зиск. Я пам'ятаю з дитинства особливий ритуал «оглядин» нової книжки: чи нема всередині м'ятих сторінок, чи не має недоліків обкладинка. Тато забороняв писати на полях чи робити помітки, їсти, читаючи, чи, не дай боже, загинати кутики. Він міг у книгарні довго оглядати всі примірники книжки, щоб вибрати одну без дефектів.

Тато привозив книжки звідусіль — з Одеси, з Києва, з Пітера. В нашому домі був культ книжок. І скоро я й сама пізнала цю особливу насолоду читання. Тим паче хворіла я в дитинстві часто, а що ще робитимеш, коли нездужаєш? У сім років я створила свою першу

книжку: вирізала з паперу сторінки кишенькового формату, скріпила, вписала туди свої вірші, прикрасила власними ілюстраціями, додала на обкладинку видавництво «Веселка» і ціну 25 копійок. Так у мені народився видавець. А через багато років у Видавництві Старого Лева ми видали два збірники новел і одну книжку казок, які написала моя мама — Ірина Савка. На черзі — роман.

Кожного разу, коли черговий міністр культури збирається закрити «неефективні бібліотеки», я згадую своїх батьків, які вирости яскравими особистостями завдяки тому, що в їхньому дитинстві, попри злиденний побут, були книжки з сільської бібліотеки, які відкривали їм нові галактики і запалювали нові зірки. У серпні цього року на день міста у Тернополі на Алеї Зірок відкрили зірку Ореста Савки — мого тата, заслуженого діяча мистецтв, режисера, на всі сто відсотків відданого театру і книжкам. На жаль, тато не зміг прийти на це свято, в нього був ковід. Сидячи вдома, він займався звичною справою — читав. Цього разу — «Хроніку одного голодування» Олега Сенцова.

Катя Тейлор

Кураторка, засновниця агенції
культурного менеджменту Port.agency

Нові символи, нові голоси, нові герої

Є думка, що політика, економіка, освіта та культура існують окремо. Є те, що потрібно нам щоденно для виживання, а культура — це про дозвілля й розваги.

Але коріння культури та її впливу сягають набагато глибше. Наша ідентичність базується на культурі. Культура визначає, як ми сьогодні живемо, наш вибір кожного дня: інтер'єр, одяг, їжа тощо. Здається, немає прямого зв'язку. Але ж це не так.

Сучасний соціум поділений на велику кількість мікроспільнот, «бульбашок». Зараз варіантів набагато більше, ніж 500 років тому. Нам здається, що ми самі по собі, адже ми виростили в сучасному глобалізованому соціумі й самі обрали для себе, що нам цікаво, а що — ні.

Покоління, народжене в незалежній Україні, з дитинства знайоме з інтернетом і достатньо глобалізоване, часто вважає себе людьми світу, вихованими передусім західною культурою, а не українською.

Але культура — ніби повітря. Те, що тебе оточує, тебе й формує. Якщо навколо краса, мистецтво, гарна архітектура та чистота, то, вочевидь, ти це й вбираєш у себе. Тож навіть якщо ти більше цікавишся сучасною культурою, твої вибори все ж стають продовженням атмосфери твого виховання. Твої рішення можуть прийматись всупереч чи, навпаки, співзвучно тій культурі, в якій ти виріс — так чи інакше під її впливом.

Для багатьох українців культура — це щось віддалене від їхнього повсякденного життя. Тут і криється головна помилка. Адже, не розуміючи цінності й місця культури в житті людей та в економіці країни, ми не здатні ані примножувати цю цінність, ані використовувати її як інструмент публічної дипломатії, розвитку туризму тощо.

Щоразу у Відні мене вражає, що до кожного музею стоїть черга людей з усього світу, наприклад, до колекції Густава Клімта, так само геніального, як і маркетинг його бренду.

Ми маємо навчитись створювати власні бренди: самі ставати більш обізнаними й розповідати про них світові. У Відні все побудовано навколо культури, починаючи з мистецтва у звичайних ресторанах і закінчуючи візуальною рекламою ключових культурних подій. Колосальні гроші, що витрачаються на культуру, вона ж потім приносить економіці. Ми багато втрачаємо, не розуміючи цей економічний потенціал.

В Україні багато художників, які заслуговують не меншої уваги, аніж Клімт. Згадаймо лише Малевича або ж Олександру Екстер. Це зірки, вже відомі у цілому світі. Не потрібно створювати бренд з нуля, ми маємо просто навчитись користуватись цими подарунками, святкувати власне надбання. У нас є все для того, щоб створити міжнародний бренд нашої країни саме на базі культури.

У цьому має брати участь кожен із нас. Культура не належить виключно Міністерству культури, а тісно взаємопов'язана ідейно та економічно з усім. Наприклад, з освітою. Адже дітям потрібно викладати предмети креативної економіки та знання про професії творчого спектра, історію культури та соціальну роль мистецтва. Бо історія мистецтва — це візуальна історія людства.

Культура також має значення на рівні політичного діалогу. Це сильний дипломатичний інструмент, перевага, якою держава певною мірою нехтує. На жаль, про це часто забувають при ухваленні бюджету.

Держава має перестати бути інертною по відношенню до культури. Зараз вона сприймається як щось архаїчне. У цьому й суть: погано потрактована традиційна культура, так звана шароварщина, й досі сприймається як головна частина української ідентичності. Наприклад, вишиванка — це щось питомо українське, символ з історією у півтора століття, ми ним пишаємося. Але цього недостатньо. Нам потрібні нові символи, нові голоси та нові герої.

Наприклад, де символи міської культури початку ХХ століття? Образ тогочасного парижанина — це сюртуки та корсети, британця — тростина й котелок. Чому ж тоді, уявляючи українця того ж часу, ми змальовуємо козака Мамая з бандурою в шароварах — символ взагалі з іншої епохи? Міська українська культура так довго була

витіснена з нашої пам'яті насамперед з політичних причин. Ми просто зобов'язані відновити вирвані сторінки історії.

Тож я закликаю до пошуку нових символів, які будуть асоціюватись з Україною та трансліюватись на весь світ.

Ми говоримо про наших героїв, але не боремось за них. Ми відмовились перейменувати аеропорт Бориспіль на честь Казимира Малевича як українського художника, хоча маємо прекрасний приклад — аеропорт імені Фредеріка Шопена. Звичайно, про Шопена ніколи б не забули, але без стратегічного просування його бренду асоціативні зв'язки між Шопеном та Польщею у свідомості широкої аудиторії потьмяніли б. Ми також маємо будувати такі зв'язки між нашою країною та її героями, нагадуючи, що Малевич більшу частину життя прожив саме в Україні, хоча й мав польське коріння.

У світі триває боротьба за ідентичність та приналежність величних імен. А ми часто залишаємось осторонь, бо не усвідомлюємо цінності. Наприклад, роботи Олександри Екстер купують на найбільших аукціонах, вони належать до колекцій знаних музеїв. Але про неї у нас мало хто згадує. Або ж художниця Соня Делоне родом з Одеси — зірка світового масштабу, яку французи вважають своєю, бо вона більшу частину життя прожила в Парижі. Але ж вона сама вважала себе українкою єврейського походження.

Ми маємо вже зараз набагато потужніше просувати сучасних митців, музикантів, художників, архітекторів, режисерів. Тому що саме вони є нашими «блакитними фішками». Ми повинні навчитися в інших країн використовувати цей потенціал, просувати власні культурні надбання. Тому що у нас вже є головне — величні герої нашої культури.

Тимофій Брік

Керівник центру соціологічних досліджень Київської школи економіки

Соціологія про минуле та майбутнє релігійності в Україні

Коли і чому релігія та церкви стали відігравати важливу роль у житті українців? Це складне питання, відповідь на яке не може бути дана в одному есеї, але я спробую переказати, що ми знаємо про цю тему з досліджень.

Релігійні відродження

Радянський Союз та його сателіти жорстко регулювали релігійне життя. У 1980-х багато жорстких заборон було знято. Незалежна Україна швидко зорієнтувалась, і 1991 року Верховна Рада ухвалила закон «Про свободу совісті і релігійні об'єднання», який надав церквам статус юридичних осіб, права відкривати навчальні заклади, підприємства, доброчинні установи, ЗМІ, імпортувати й експортувати богослужбові предмети. Відомий дослідницький центр Pew Research провів оперативні опитування в пострадянських країнах і показав, що майже 40% респондентів в Україні називали себе православними вже у 1991 році. Це фантастичні дані, адже ще декілька років тому релігія була заборонена, і більшість людей виховувались з атеїстичним світоглядом. Ці цифри вирости майже вдвічі у XXI столітті — до 78% у 2015.

Що ще ми знаємо про зміни релігійності в Україні протягом 30 років? Таблиця 1 показує кількість офіційно зареєстрованих парафій для найбільших церков України. Кількість парафій зросла майже у 2,5 рази з 11 тисяч до 25 тисяч.

Таблиця 1. Кількість офіційно зареєстрованих релігійних громад

	1993	1999	2005	2013	2019	2020
УПЦ МП	5,853	7,911	10,566	12,485	12,122	12,410
УПЦ КП	1,609	2,261	3,484	4,536	4,946	7,097*
УАПЦ	618	1,045	1,172	1,205	1,048	
УГКЦ	2,925	3,198	3,386	3,734	3,365	3,660
ВСЦ ЄХБ	—	1,740	2,394	2,554	2,379	2,679

*У 2015 році ці групи об'єдналися в нову Православну церкву України

Джерело: <https://tymobrik.com/2016/12/06/revivals-data-and-scripts/>.

Таблиця 2 показує кількість номінальних релігійних українців в усіх макрорегіонах. Якщо Західна Україна була дуже релігійною з початку 1990-х, то інші регіони наздогнали її на початку 2000-х. Якби ми з вами перенеслися машиною часу у 1992 рік у Харків і зустріли десять випадкових людей, то лише троє з них назвали би себе православними. Сьогодні так зробили б уже вісім із десяти харків'ян.

Таблиця 2. Макрорегіони України та номінальна релігійність

	1992	1999	2004	2018	2021
Центр	57	69	83	80	84
Схід	33	54	82	79	82
Південь	36	69	82	84	82
Захід	89	93	94	93	92

Джерело: Інститут Соціології НАН України

Що означає «номінальна релігійність»? Звісно, не всі українці є дійсно глибоко віруючими. Радше багато людей називають себе православними номінально, бо так «правильно» (історично, патріотично, родинно і так далі). Коли ми опитуємо одних і тих самих респондентів протягом року (а іноді й довше), то бачимо, що українці часто змінюють свою приналежність. Наприклад, вчорашні представники «московського патріархату» можуть назвати себе «просто православними», а потім «зовсім нерелігійними» через рік. Виняток — греко-католики, які є доволі стабільною групою. Проте, як показує Таблиця 3, доволі багато українців почали ставитись до релігії відповідально й відвідують церкви хоча б на релігійні свята, обігнавши за цим показником румун та росіян.

Таблиця 3. Респонденти, які відвідували церкви на релігійні свята, %

	2005	2007	2009	2011
Україна	37	32	33	41
Росія	—	19	21	23
Румунія	—	21	23	—
Болгарія	—	43	44	39

Джерело: European Social Survey

Цікаво, що в жодному регіоні України немає релігійного «монополіста». Соціологи використовують спеціальний індекс для розрахунку релігійної конкуренції. Цей індекс набуває значення від 0 (максимальна конкуренція) до 1 (максимальна концентрація). За

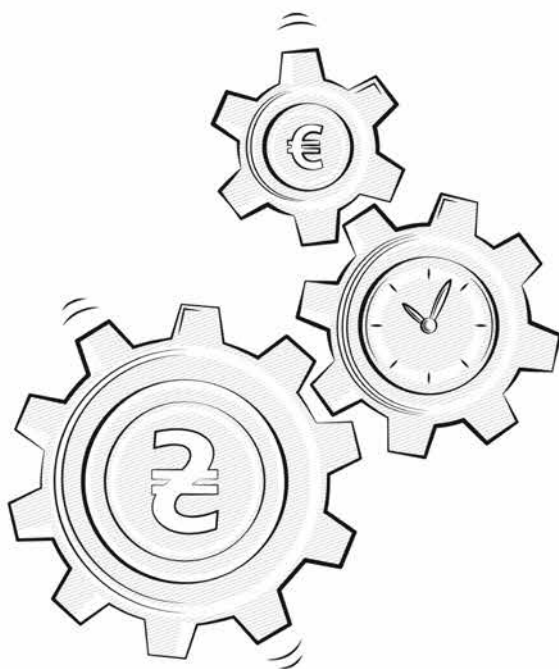
цим індексом, конкуренція між релігійними групами зросла вдвічі між 1992 та 2015. Що більше, в 1996 році було створено Всеукраїнську раду церков та релігійних організацій (ВРЦіРО), що представляє практично всі релігійні громади України. Діяльність цієї організації суттєво допомагає вирішувати можливі конфлікти між релігійними групами, а також церквам спільно просувати свою позицію.

Що нас чекає в майбутньому?

Дослідження говорять, що на релігійність і вибір конфесії впливають складні економічні трансформаційні процеси 1990-х, загравання з церквами з боку політичних еліт, а також релігійна конкуренція та плюралізм України. Донині українці ще не до кінця визначались у своїй релігійності, їхні думки та поведінка змінюються залежно від важливих економічних та політичних подій. Однак серед українців вже є стабільні релігійні групи (греко-католики), і велика кількість українців регулярно відвідують церкви на свята.

Враховуючи важливу роль політичних еліт, активну участь самих церков, конкурентне релігійне середовище та непросту соціально-економічну ситуацію, релігійність в Україні буде зростати й надалі. Наші дослідження вже показують, що релігійність все тісніше переплітається з іншими світоглядними позиціями громадян. Говорячи простою мовою, якщо раніше українці осуджували одне одного за смаки в музиці чи політиці і радили «правильних» письменників, співаків, журналістів та інших лідерів думок, то тепер все частіше можна почути думки, що є «правильніші» церкви. Така тенденція є не тільки в Україні, але й у всьому світі. Важливо, щоб українська релігійність не ставала джерелом шельмування, поляризації та конфліктів.

ЕКОНОМІКА ТА ПІДПРИЄМНИЦТВО



Вячеслав Климов

Співзасновник «Нової Пошти»

Золотий запас нації: підприємець як рольова модель успіху для українців

За 30 років своєї незалежності наша країна однозначно вже відійшла від соціалістичної моделі управління. Більше того, Україна впевнено робить кроки у бік європейського вибору. Але до моделі, де кожен громадянин сміливо бере відповідальність за себе сам, ми поки що не прийшли. Як і раніше, більшість українців з надією дивиться на державу в очікуванні щось від неї отримати. Вони вважають, що саме держава відповідає за добробут кожної конкретної людини, її достаток, якість медицини, освіти тощо. Але, на жаль, нічого з цього на належному рівні вони від держави не одержують. Звідси й розчарування, постійне незадоволення владою та високий рівень недовіри до усього державного.

Натомість у країні вже сформувався і продовжує формуватися клас людей, які відмовилися від ілюзій. Вони зрозуміли, що достаток, здоров'я, безпека та майбутнє дітей залежить лише від них самих. І здебільшого це люди, які вирішили стати підприємцями.

Сьогодні наша країна перебуває на своєрідному роздоріжжі — від патерналістської моделі вже відмовилися, але модель, коли кожен бере на себе відповідальність, ще не запровадили. Я вважаю, що зараз вдалий момент появи у якості рольової моделі успіху для українців саме підприємців. Це і невеликі приватні підприємці, які забезпечують свою сім'ю та близьких, створюючи якісні повсякденні продукти та сервіси, і великі підприємці, які суттєво впливають на економіку України та стають її драйверами. Дуже важливо, щоб саме ця рольова модель успіху стала одним із шаблонів для підростаючого покоління в Україні.

І для цього є низка передумов. Насамперед, ці люди — золотий запас української нації. Якщо ми проаналізуємо продукти та сервіси, якими користуємося щодня, то стане очевидним, що ці продукти високої якості створені саме підприємцями, а не державою: наприклад,

дороги, зв'язок, електроенергія, продукти харчування, будь-які сервіси та багато іншого.

Ще один важливий момент — саме підприємці були найбільш активними та залученими до найкритичніших моментів історії в Україні. Саме вони були фундаментом, завдяки якому відбувалися зміни у країні. Підприємці стали ядром революції 2004 року, потім вони стали одним із стовпів, на які змогла спертися незалежність України у 2014 році, — коли держава опинилася фактично без армії, спецслужб та грошей у бюджеті перед агресією. Саме підприємці та волонтери були однією з тих сил, які дозволили триматися країні, доки вона відновлювала свій військовий потенціал та змогла захищатися.

І зараз підприємці, а не держава продовжують генерувати ідеї та запити на реформи у країні.

Підприємництво ідеально лягає на характер та менталітет українців. Адже українська нація — це заповзяті люди, які люблять створювати комфорт навколо себе, прагнуть власного добробуту та швидко звикають до високих стандартів життя. Крім того, це винахідлива нація, яка досягає своїх цілей саме своєю працьовитістю, незважаючи на найскладніші зовнішні обставини. А найголовніше — це нація, яка любить свободу і не уявляє свого життя без неї. Ми доводили і продовжуємо доводити це своєю історією — ми не любимо царів, гетьманів та імператорів, тому легко змінюємо правителів. І ось цей портрет нації дуже збігається з портретом підприємця, який цінує свободу, здатний ризикувати, бере відповідальність на себе та досягає успіху в умовах невизначеності.

Я впевнений, що підприємництво може бути найкращим вибором життєвого шляху для багатьох українців. Це спосіб забезпечення і достатку, і максимального ступеня свободи в житті. У нас обов'язково все вийде, коли наші діти на запитання «ким ти хочеш стати» — відповідатимуть: я хочу бути як Стів Джобс, як Генрі Форд, я хочу свій бізнес!

Євген Шевченко

Ексгенеральний директор Carlsberg Ukraine

Не бариги: як суспільство сприймає бізнес і до чого тут влада

«Барига». «Хапуга». «Комерс». Приміряйте ці слова на себе. Неприємно? А суспільство часто так думає про бізнесменів. Про «нешляхетне життя» ремісників та торговців, що «йде врозріз із чеснотою», писав ще Аристотель, але не думаю, що нам треба заглиблюватися в історію аж так далеко. «Не платять податки», «уникають соціальної відповідальності» — так думає про приватний бізнес чимало чиновників. Причому іноді ми бачимо дивовижну трансформацію людей, що прийшли у владу з бізнесу, — і року не минає, як деякі з них встають на інший бік. Чому? Може, таке ставлення — це «фантомний біль» «совка», розкуркулювання й «диких дев'яностих», що настали через 60 років? Чи причини глибші? Чому суспільство на широкому пострадянському просторі не довіряє приватному бізнесу та вперто ненавидить його? Давайте розбиратися.

Спочатку спробуємо зрозуміти, яким є сучасне суспільство. З одного боку, «покоління Z», «цифрові аборигени». Це найбільша частка населення планети: їх понад 2,5 млрд. З іншого боку, погляньмо на Україну. Як і більшість європейських країн, вона тут «відстає». Частка людей старшого віку в нас значно більша за середньосвітову. І обидва ці «світи» — умовний світ користувачів Інтернету та світ «глядачів телевізора» ставляться до бізнесу по-різному і чекають від нього різних речей. Люди старшого віку насамперед прагнуть справедливості. В їхній свідомості «совок» залишився світлим островом безкоштовного житла та соціальних гарантій. Вони звикли працювати на державу з властивою «совку» зрівнялівкою, де кожна фінансово успішніша людина (крім артистів та кінозірок) вважалася злочинцем та порушником правил. Усі бідні, але бідні однаково! Люди, які посягнули на це правило, нагороджувалися всіма тими образливими словами, з яких я почав цей текст. І нагороджуються досі.

А як щодо молоді? Щиро кажучи, я не вірю в так звану теорію поколінь. Сучасні 16-річні, що виходять на акції проти зміни клімату в Глазго та попивають щось під насіння на набережній Запоріжжя, — це одне й те саме покоління. Але, якими б різними вони не були, дещо все ж таки їх об'єднує — запит на справедливість, властивий їхнім батькам і дідам. Він супроводжується очікуванням, що бізнес має щось робити задля того, аби світ став кращим. Саме робити світ краще, а не просто ділитися. Обидва табори цього «світу» приблизно однаково погано ставляться до олігархічного бізнесу, що є втіленням несправедливості в розподілі багатства, успадкованого від краху радянської системи. Але, на жаль, часто спадщину пострадянської «великої приватизації» плутають із приватним бізнесом. З тим, що не був пов'язаний із розпродажем великих радянських активів, а створювався енергійними, оптимістичними та готовими ризикувати людьми.

У світі підприємці становлять приблизно 5% населення. Цей показник коливається у різних країнах: у Польщі великий чи малий бізнес має 1 з 20 осіб, в Україні — 1 з 60. У чому різниця? Один із моїх друзів, дуже успішний український бізнесмен, якось відповів на запитання, чим найманий менеджер відрізняється від підприємця, так: «Найманий менеджер йде в банк за кредитом із бізнес-планом, а підприємець — з документами на власну квартиру». У цьому вся сіль. Головна відмінність успішних бізнесменів України — це не наявність «стартового капіталу» (який після краху СРСР був лише у партійних працівників), а готовність ризикувати. А ще — креативність, оптимізм та енергія!

Що наше розрізнене суспільство отримує від приватного, неолігархічного бізнесу? Зрозуміло, не електрику та опалення будинків. Але багато іншого. Це і затишна кав'ярня поряд із домом. Це піца, яку вам додому доставляють під час карантину. Це робочі місця та податки, які бізнес платитиме ще більше, якщо податкова система стане простішою. Це комфортне для життя середовище наших міст (де влада часто сама не справляється), і навіть та сама маршрутка, яка возить вас на роботу чи додому. Або — той автосалон, де ви купили автомобіль. Жодна держава не здатна повністю забезпечити

комфортне життя людей. Альтернатива одна — коли всі однаково бідні, окрім представників влади.

Головна проблема українського бізнесу зараз — це навіть не ставлення суспільства (до цього вже звикли). Головне — це бути почутим владою. Владою, яка вважає, що «прийшла з бізнесу» і тому розуміє його потреби. Але це не так.

Припинення рейдерства з використанням силових структур. Боротьба з корупцією на всіх рівнях (скільки чиновників середнього рівня було засуджено та «сіло» за корупцію — не пригадаєте?). Судова реформа — це те, про що бізнес кричить на всіх рівнях роками. Нам потрібно перейти від «гасіння пожеж» (згадайте, скільки приватні компанії пожертвували на боротьбу з COVID-19 — сотні мільйонів гривень!) до системного покращення бізнес-клімату в країні.

Аджемоглу й Робінсон у книзі «Вузький коридор» писали про «ефект Червоної королеви», коли влада та суспільство «біжать на ввипередки». Вічно змагаючись і створюючи ситуативні коаліції, вони тримають державу-Левіфана приборканою в «коридорі свободи». Саме таке конструктивне суперництво-співробітництво необхідне нам між владою та приватним бізнесом як частиною суспільства. Але не з олігархічним бізнесом, який злився з владою. Він інтереси суспільства аж ніяк не представляє.

А що ми отримаємо? Більше інвестицій, робочих місць, більше енергії — всього того, що може змінити Україну. Подивіться на Європу — такою комфортною для життя її зробили розумне державне регулювання та приватний бізнес. І ставлення суспільства до бізнесу, як наслідок, там зовсім інше.

Катерина Глазкова

Виконавчий директор Спілки українських підприємців

Рушійна сила змін в Україні — незалежний бізнес

Голос українського бізнесу стає гучнішим. А довіра до нього зростає. Що це означає для країни?

Маємо хороші новини: радянське сприйняття підприємця як людини, що вкрала багато грошей, йде у минуле. У 2021 році ми зафіксували безпрецедентний рівень довіри суспільства до бізнесу.

Про це свідчать результати дослідження, що провела Спілка українських підприємців (СУП) у партнерстві із Центром міжнародного приватного підприємництва (CIPE). Малому та середньому бізнесу повністю або частково довіряють понад 80% респондентів, великому — так чи інакше довіряють 55%.

Повну довіру до МСБ висловило 30% опитаних. Більший показник (36%) лише у Збройних сил.

Що стало переламним моментом зміни ставлення суспільства до бізнесу? Безумовно, рушієм цих змін стали соціально відповідальні компанії. Вони були на передовій подій під час обох Майданів, початку війни, пандемії. За останні кілька років ми не згадаємо жодну важливу сферу, де б бізнес не долучився: захист демократії, підтримка армії, оснащення лікарень та забезпечення лікарів. А ще програми підтримки літніх людей, хворих дітей, освітніх закладів. А пам'ятаєте, як за добу через фейсбук підприємці зібрали понад 20 мільйонів гривень на відновлення історичної пам'ятки — постраждалого у пожежі київського Костелу Святого Миколая. Міністр культури тоді казав, що грошей в державі на ремонт нема.

І кожен такий крок бізнесу не відмінняє його основного внеску — виробництва товарів чи надання послуг, збереження робочих місць, сплати податків, допомог працівникам та в особливо критичних ситуаціях їхнім родинам.

Далі більше — 94% респондентів нашого опитування вже зараз позитивно оцінюють вплив МСБ на економіку України, 75% так само оцінюють вплив великого бізнесу. Олігархів це не стосується. Вони

входять до п'ятірки лідерів, які найбільше заважають впровадженню та реалізації економічних реформ в країні разом з Урядом, Верховною радою, Президентом та... корупцією.

Такий рівень довіри, з одного боку, стає викликом для кожного окремого підприємця й надалі високо тримати планку. А з іншого — це додатковий стимул для бізнесу до об'єднання, аби його голос був гучнішим і впевненішим. Спираючись на такі показники, умовна партія підприємців має всі шанси бути у парламенті, але бізнесмени за рідкісними винятками не хочуть йти у політку. Тому зростає роль бізнес-об'єднань як платформ для формування консолідованої позиції та просування власного порядку денного у діалозі з владою.

Останні кілька років в Україні з'являється все більше бізнес-клубів, галузевих та інших бізнес-об'єднань. Утім, поки сам малий бізнес не дуже усвідомлює можливості таких платформ, точніше, не вміє ними правильно користуватися. Відповідно до аналітичного звіту ПРООН, в Україні наразі діє понад 420 різних бізнес-об'єднань, і кожен 10 підприємець входить до хоча б одної бізнес-асоціації. Водночас у США кожен підприємець входить до кількох бізнес-об'єднань. Адже це і захист його інтересів, і професійна експертиза, і можливість донести свою позицію до влади.

Втім, загальне бачення пріоритетних реформ в українському бізнес-середовищі вже сформовано. Бізнес не вимагає жодних преференцій чи чогось особливого, йому треба насправді не так багато: справедливі та рівні правила гри для всіх, зменшення частки держави в економіці, справедливі та незалежні суди, зміна парадигми контролюючих органів з каральних на сервісні, зменшення фіскального тиску та спрощення системи адміністрування податків, що вирішується запровадженням податку на виведений капітал, доступність фінансових ресурсів, дерегуляція та допомога в просуванні українських компаній в інших країнах.

Треба нарешті зрозуміти, що процвітаючий успішний бізнес неминуче веде країну до економічного зростання. І навпаки. За даними ОЕСР, у світі малий та середній бізнес забезпечує 60–70 % усіх робочих місць. Суспільство це вже починає розуміти. Українці бачать бізнес як силу, яка може впливати на економічну ситуацію в країні:

77% опитаних вважають, що задля подолання кризи уряд має дослухатися до думки бізнес-спільноти.

Але ще одна, не менш важлива складова успіху — якісні незалежні медіа. Популяризація підприємництва, промоція найкращих практик, підтримка бізнесового порядку денного, увага до кричущих випадків неправомірних дій з боку держави по відношенню до бізнесу, врешті, розповідь про перемоги, а не тільки «зради» — те, що можуть медіа, без чого важко формувати суспільну думку. Якісних незалежних медіа має ставати дедалі більше, і це всі сторони цього трикутника розуміють. Саме тому ми зараз спостерігаємо нову хвилю підтримки медіа через підписку.

У такій міцній комбінації бізнес зможе не тільки ефективніше просувати економічний порядок денний, а й забезпечити належний контроль за виконанням обіцянок влади. І тоді одного дня вести бізнес в Україні стане легко і приємно, слово «підприємець» звучатиме гордо, а це, врешті-решт, шлях до економічного зростання та свободи.

Вікторія Войціцька

Народний депутат VIII скликання

Відповідальний українець рахує власні гроші та будує успішну країну

Влітку 2019 року в Дубровиці Рівненської області випадково зустрілась із приватним підприємцем, власником невеличкого бізнесу паном Остапом. Він був щиро обурений несправедливим ставленням держави, адже «його гроші, які б мали йти на зміцнення обороноздатності країни, розкрадали корупціонери». Мова йшла про військовий збір, який він сумлінно та відповідально сплачував щомісяця, розуміючи, що в часи війни треба фінансово підтримувати власну країну. Він чітко знав, на скільки його доходи зменшились через збільшення податків.

На превеликий жаль, більшість українців не знає рівня власної зарплати до оподаткування, скільки і яких податків з неї сплачується та в які бюджети. Кожен може дати чітку відповідь лише на єдине питання — скільки отримує щомісяця на рахунок або в касі.

Податки фізично сплачує роботодавець, і така традиція тягнеться ще з радянських часів. Безумовно, існуюча система адміністрування податків та зборів з доходів фізичних осіб є зручною як для роботодавця, так і для працівника. Але саме така патерналістська система сплати податків призвела до того, що у людей не був сформований фізичний та емоційний зв'язок між громадянином та державою. «Пуповиною» мало би бути усвідомлення того, що сплачені податки — це гроші, витягнуті з власної кишені, за які існують держава і бюрократи.

Люди обґрунтовано обурюються, коли їм доводиться платити хабарі для вирішення того чи іншого особистого питання, бо чітко усвідомлюють, що чиновники крадуть їхні власні гроші.

Коли ж йдеться про корупційні схеми грабунку бюджетів різних рівнів на мільйони та мільярди, реакція набагато слабша, бо відсутнє відчуття того, що вкрали «в мене моє», тобто мої податки.

Коли йдеться про власні гроші, в більшості випадків люди свідомо та виважено приймають рішення, куди і як їх витратити, кому довірити «кровно зароблені».

Коли ж йдеться про вибір тих, хто буде витрачати наші податки, мало хто задається питанням: а кому готові довірити управління та витрачання цих грошей?

Українська мрія про «садок вишневий коло хати» реалізується в межах особистої оселі та домогосподарства, де власними зусиллями й за власні кошти створюються добробут та затишок, де рахується та контролюється кожна копійка.

Розширення меж «садка» відбудеться саме тоді, коли виникне попит на створення спільного добробуту та затишку для кожного і всіх за рахунок ефективного та прозорого використання грошей, які сплачує кожен в спільний бюджет у вигляді податків.

Для будівництва успішної країни, де кожен громадянин особисто та разом з іншими зможе себе реалізувати, необхідно побудувати емоційний та фізичний зв'язок між працюючою людиною і державою через прозору та персоналізовану систему сплати податків. Сучасний цифровий світ дозволяє легко вирішити це, адже додаток у смартфоні із зазначенням загальної суми доходів до оподаткування й відповідною кнопкою «сплатити податки» дасть можливість людям усвідомити, скільки ж вони віддають грошей з власної кишені в спільний суспільний кошик під назвою «державний та місцевий бюджети».

Паралельно державні інституції мають забезпечити прозору систему звітності перед кожним громадянином щодо ефективності та напрямків використання її/його грошей, тобто податків.

Люди повинні мати можливість зменшувати базу оподаткування через направлення/інвестування доходу на розвиток власної громади, соціально важливі проекти, в тому числі й на навчання та освіту.

Водночас платники податків повинні мати право приймати рішення і щодо збільшення, наприклад, місцевих податків, які можуть покращити якість життя в конкретних громадах. Наведу приклад школи, яка була побудована в передмісті Вашингтона. Місцева влада запропонувала своїй громаді затвердити збільшення місцевих податків, щоб профінансувати будівництво сучасної нової школи. Люди підтримали таку ініціативу на місцевому референдумі. Це рішення дозволило громаді не тільки отримати найсучаснішу школу,

але й призвело до росту вартості нерухомості. Чим краща інфраструктура громади, в тому числі й освітня, тим дорожче там коштують будинки та квартири. Вклавши додаткові власні кошти в спільну справу, виграли всі.

Іншою стороною цифрової держави має стати можливість стовідсоткового контролю з боку громадянина за кожною копійкою сплачених податків зверху донизу. І це так само має бути реалізовано у вигляді спеціального додатка у смартфоні. Це значить, наприклад, що, ідучи вулицею свого міста, ви можете миттєво отримати інформацію про те, коли, за рахунок якого бюджету і наскільки прозоро було профінансовано кожну лавку у вашому сквері, кожну цеглину у сусідній школі, кожну копійку у зарплаті спеціаліста у вашому відділі соціального забезпечення.

І так само через смартфон кожен платник податків повинен мати змогу звернутися до будь-якого органу державної влади з зауваженнями та пропозиціями, додавши відповідне фото чи відео, й отримати у встановлений короткий термін кваліфіковану і повну відповідь.

Тільки тоді, коли кожна людина буде мати можливість контролювати всі власні зароблені гроші (включаючи сплачені податки) та їх використання, в Україні почнуть мислити категоріями: мої податки, мої депутати, мої міністри, мої поліцейські, лікарі, за мої гроші побудовані лікарні, школи, та дороги.

Тоді контроль та відповідальне ставлення держави до грошей платників податків стане нормою.

І так само стане нормою з боку громадян цінувати кожну витрачену бюджетну копійку, прискіпливо ставитися до обіцянок чиновників усіх рівнів, до якості виконання ними їхніх функцій.

Сергій Фурса

«Драгон Капітал»

Платити Неприпустимо Дефолтити. Де ви поставили кому?

В Україні рік у рік, майже кожного дня можна почути розмови про дефолт. Як серед бабусь на лавочці, так і від політиків на телешоу. І якщо бабусям можна пробачити все, то уявити такі розмови серед політиків цивілізованих країн просто неможливо. Тож не дивно, що кредитний рейтинг України — на рівні країн Африки. Інвестори не довіряють Україні, адже сама країна постійно говорить про те, що може не виконати свої зобов'язання. У інвесторів є очі та є вуха. Вони можуть чути та вміють читати. В результаті гроші для України коштують дорого, що постійно викликає новий виток суперечок про дефолт, тому що обслуговувати борги для країни в рази дорожче, ніж для тієї ж Польщі.

Розмови про дефолт шкідливі. Так само як і сам дефолт. Дефолт шкідливий, це скажуть вам економісти. А при нагоді покажуть приклади Лівану, Венесуели або серійного дефолтера — Аргентини. Але звичайні люди та й політики дуже часто цього не розуміють і досить охоче підтримують дефолтне тло в Україні. Не розуміючи, що ніхто не погашає своїх боргів грошима платників податків, а просто ре-фінансує старий борг новим. Але нових боргів ви щороку залучаєте більше, ніж старих, адже вам треба фінансувати дефіцит бюджету. Отже, оголошуючи дефолт, ви робите гірше тільки собі. Більше того, робите дорожчим залучення нових боргів після дефолту, а цей час обов'язково настане.

Чому ж у суспільстві таке стійке бажання не платити за боргами? По-перше, це досить приємно — не платити. А платити за боргом, віддавати свої гроші натомість дуже неприємно.

Деструктивний вплив Росії?

Одна з причин. Справді, російська пропаганда, що дуже активна в Україні, щоразу навішує ярлики про зовнішнє управління, говорить про гніт з боку МВФ і натякає, що краще просто допустити дефолт.

Для російських товаришів це логічно — пропагувати дефолт. Війна, протистояння не закінчується лінією зіткнення. Йде протистояння економік. І для Росії треба робити Україну слабшою. А що може більше послабити країну, ніж дефолт? Тому поведінка Росії логічна і не повинна нас дивувати. Це частина рівняння, що описує наше життя.

Вплив олігархів?

Так, особливо деструктивних олігархів. Тих, хто вважає, що за боргами платять лише боягузи. І це також дуже логічна позиція. Багато українських олігархів, народжених у каламутні 1990-ті, звикли жити саме в такому середовищі — без визначеності, без чесної конкуренції, без верховенства права. І коли Захід наполегливо тягне Україну до цивілізації, їм хочеться зробити все, щоб цього не сталося. Адже їм не буде де харчуватися. Адже вони не здатні працювати у нормальному бізнес-середовищі. Вони не тягнуть. Вони звикли не будувати капіталізацію, а «сидіти на потоках», тому й роблять усе, аби відштовхнути Україну від Заходу. А що може допомогти краще, ніж дефолт? Тому така їхня поведінка теж логічна.

Але є ще щось. Найважливіше. Всі ці розмови, всі ці ідеї олігархів та росіян лягають на благодатний ґрунт. Люди готові оголосити дефолт. І це величезна проблема для України. Проблема, що люди готові брати участь у тому, щоб «кинути», обманути. Люди підтримують це. Безперечно, ми можемо знайти мільйон історичних причин, чому це відбувається в Україні. Говоритимемо про цінності виживання, які переважали на нашій території протягом сторіч, коли довіра між людьми не цінувалася, а держава сприймалася як ворог. Говоритимемо про Радянський Союз, з його тоталітарними замашками, зі «стукачеством», з відсутністю горизонтальної взаємодії людей. Говоритимемо про 1990-і, коли ставали успішними лише ті, хто кидав. Тактика перемагала стратегію, і найкращою тактикою було «кинь, доки не кинули тебе».

Але це все причини. А нам доводиться мати справу з наслідками. В Україні не прийнято довіряти. Радше в Україні заведено не довіряти. Люди не цінують довіри. І це є трагедією. Адже у сучасному світі довіра — ключовий актив. Неможливо збудувати сучасну успішну економіку без довіри, серед людей, які цієї довіри не

цінують — отже, готові маніпулювати, обманювати, підставляти. І розмови про дефолт країни, готовність їх підтримувати — це просто один із проявів тієї хвороби, яка заважає Україні розвиватися, стримує її. Стримує у той момент, коли світ біжить уперед. Коли країни, де цінують довіру, роблять ривки, щоразу віддаляючись від того місця, де ми відстали. Де ми пішли не туди. Де нас затягло у болото недовіри.

У світі дуже багато грошей. У світі дуже багато можливостей. Але поки ми не навчимося цінувати довіру, ми будемо лише глядачами. Дивитимемося на цивілізований світ очима голодного хлопчика, що заляк перед вітриною кондитерської.

Владислава Магалецька

Голова Державної служби України з питань безпеності харчових продуктів та захисту споживачів, екзаступниця міністра аграрної політики і продовольства

Земля і люди

Незважаючи на негативний вплив пандемії COVID-19 на стан світової економіки, я завжди пригадую слова мого улюбленого Воррена Баффета: «Криза пропонує вам додаткові можливості». І я наразі не кажу про капіталізацію, наприклад, за рахунок зміни логістичних маршрутів, нові можливості для постачальників чи попит на певні товари. А кажу про те, що у людській природі закладена здатність адаптуватися до нових умов, і лише зміна обставин (якщо зазирнути в історію чи переглянути тези по еволюції), вихід із звичної зони комфорту дає реальну, не штучно сплановану можливість думати по-новому, без звичних обмежень.

Ми не можемо передбачити майбутнє, але за першою освітою я кандидат технічних наук і вірю у довгострокове планування та прогноз наслідків імплементації тих чи інших рішень. Уявімо, що ми перенеслися до України 2030 року, де ВВП виріс на 15%. Як ми досягли цього? Подумаймо, що ми змінили у 2021, щоб досягти таких результатів у 2030.

Ми зрозуміли, що країні потрібен міцний та впевнений середній клас. Як ми досягли цього? Ми відкрили ринок землі та нарешті наділили людей вибором, як розпорядитися своїми активами. Це дозволило не тільки залучити інвестиції й уможливило фермерам нарешті кредитуватись за рахунок активів та придбати необхідну техніку та обладнання, а також дало шанс дітям пайщиків мати достатньо коштів на достойну освіту — як результат, нова хвиля спеціалістів впроваджує інноваційні рішення та стратегічний підхід.

Інший позитивний ефект від виводу ринку землі із тіні — вихід з аграрного хаосу та відновлення довіри інвесторів. «Детінізація» ніколи не була легким процесом, але це як пластир, що пристав до рани, — треба зірвати, поки не почалась інфекція. Із покращенням

інвестиційного клімату в країні донори та міжнародна фінансова спільнота сприятиме розвитку аграрних підприємств та інвестує у виробництво товарів із доданою вартістю, що підвищує прибутковість компаній. Цінність самих компаній зростає — український фондовий ринок розвивається.

Прогнозуємо далі. Комплексний підхід дуже важливий — паралельно з відкриттям ринку землі реформа корпоративного управління ефективно імплементується не тільки державними, але й приватними та сімейними компаніями, що все частіше засновують наглядові ради та ради директорів. Принципи прозорості, відповідальності та грамотного контролю дозволяють розвиток впевненого та перспективного фондового ринку, що дозволяє залучення капіталу, у тому числі від міжнародних донорів та фондів.

Жодний крок вгору неможливий без розвитку ментальності людей. Ми підтримуємо різноманітність і розуміємо, що вона допомагає нам рухатись уперед та розширює басейн ідей та концепцій. Висококваліфіковані особистості різного віку, статі та світосприйняття утворюють високоефективні команди та поєднують складні елементи із розвитком бізнесу, культури та мистецтва. Не випадково високі технології в англійській мові називають *state-of-the-art technologies*. У дитинстві, коли я мріяла вивчати кібернетику, я сподівалась у 2020-му створювати програмні концепції для колоній на Марсі чи автоматизувати певні виробничі процеси, щоб проблеми голоду не існувало у світі як такої. До чого я: високотехнологічність має доповнювати сталий підхід та вирішувати проблеми, а не створювати їх. Я не маю нічого проти соціальних мереж чи смартфонів, але, як будь-які інструменти, вони мають використовуватись грамотно та сприяти досягненню важливих та корисних цілей як для індивідуумів, так і суспільства в цілому.

Мріяти приємно, але мрії мають перетворитися на плани й цілі. Я раціональна людина, і я так само, як і ви, усвідомлюю контраст та дисбаланс між, наприклад, офіційними статистичними даними та реаліями, що бачу навколо себе кожного дня у супермаркеті, на вулицях та парках. Нам дуже потрібен крок вгору, і все починається з рішень, які ми приймаємо сьогодні.

Дмитро Шимків

Голова ради директорів Darnitsa Group, член наглядових рад компанії «Київстар» та Українського фонду стартапів

Digital Ukraine. Now!

До постіндустріального світу і віртуальної реальності Україна підходить у гарній технологічній формі.

Зусиллями команди Марка Цукерберга мільйони людей дізналися про «метаверс» — одну з версій нашого майбутнього. В ній ми проводимо багато часу, іноді навіть сидячи у 3D-окулярах. Тим часом наші голографічні аватари працюють, відпочивають, комунікують у спільному й безмежному віртуальному просторі. У такому й багатьох інших варіантах розвитку людського суспільства ми стаємо ще більше глобальними. У цифровому просторі часто не існує кордонів, за винятком, на жаль, окремих країн.

Як буде існувати Україна в цифровому майбутньому? Відповідь твориться прямо зараз і буде вдосконалюватись ще багато років. Втім, моя позиція на стику реального виробництва, телекомунікацій та стартап-середовища дозволяє зазирнути трохи далі. І я бачу там відблиски цікавого майбутнього. Значні досягнення української галузі високих технологій дозволяють повірити в успішність Digital Ukraine в глобальному контексті і навіть у віртуальному всесвіті.

Суворість законів компенсується необов'язковістю застосування — популярна фраза для опису України. Схоже, що до вітчизняного ІТ не застосували закон Мерфі «Якщо неприємність може трапитись, вона таки трапиться». Домінування у галузі аутсорсингових компаній розглядалося як загроза. Існувала думка, що вони скуповують найкращих програмістів, не створюючи власних технологій, чим знекровлюють виробників продуктів. Формують зручні канали для витоку мозків за кордон. Обслуговують чужі індустрії замість створення власної. Але правими виявилися оптимісти, які вбачали в аутсорсингу базу для масової підготовки розробників світового класу.

2020 року, попри спричинене ковідом загальне гальмування економіки, продовжував зростати обсяг ІТ-експорту з України. Він

вперше перевищив \$5 мільярдів і склав понад 8% загального експорту. Укладачі Global Innovation Index поставили нас на дев'яту сходинку за часткою експорту ІТ і телекомунікаційних послуг у торговому балансі та на другу за переважанням швидкості розвитку інновацій над зростанням економіки. Сьогодні понад 100 учасників списку найбільших світових компаній Fortune 500 є клієнтами українських ІТ-компаній. Як наслідок, 16 ІТ-компаній попали в реєстр великих платників податків України: технологічний бум тепер приносить користь навіть далеким від технологій людям. А «золота сотня» Forbes Ukraine поповнилася представниками ІТ-індустрії.

Кількість переростає в якість, аутсорс — у продукти. Кілька років тому в Україні не було жодного стартапа-єдинорога з капіталізацією понад \$1 мільярд доларів. Тепер їх нараховують п'ять: Firefly Aerospace — запуск супутників, Grammarly — онлайн-сервіс з допомоги в написанні текстів англійською, Genesis — медіакомпанія з фокусом на африканські та азійські ринки, GitLab — сервіс для спільної розробки програмного коду, People.ai — платформа з аналізу даних для збільшення продажів.

Серед майбутніх єдинорогів називають Monobank, Preply, Restream, Reface, Rozetka, Letyshops, Rocket, Ajax Systems. Усе це компанії, серед засновників яких є українці, й українці складають понад 50% команди розробників. Ви легко впізнаєте серед цього списку назви сервісів, якими користуєтеся щодня у себе вдома, в Україні. Це важлива зміна.

Машини, літаки, швидкісні поїзди, hardware — в ХХІ сторіччі варто припиняти оцінювати технологічний розвиток держави за винаходами ХХ. Переживши деіндустріалізацію, Україна готова до побудови постіндустріального суспільства, де сервіс — кількадесят молодих людей у футболках — здатний мати більшу капіталізацію, ніж завод з тисячами працівників. Хоча прибутковість окремих заводів наразі все одно може дати значну фору багатьом технологічним єдинорогам.

Через високу конкуренцію Україна має недорогий та якісний мобільний зв'язок, тож на 36 мільйонів населення нараховується 55 мільйонів абонентів. Разом з доступним інтернетом і високим

проникненням смартфонів це стимулює перехід бізнесу в онлайн. Там за можливість обслуговувати його платежі змагаються дуже прогресивні за європейськими стандартами банки і фінтех-проекти.

Завдяки розвитку онлайн-сервісів, можливостям платіжних систем, банківським додаткам ми пережили карантин минулого року краще за очікування, і економіка України не зазнала кризи. 2020 року українці придбали через інтернет товарів і послуг на 107 мільярдів гривень, на 41% більше, ніж 2019 року. З 51 до 61% виросла доля споживачів, що купують в інтернеті, а зростання ринку e-commerce майже в три рази перевищило прогнози експертів. В очікуванні наступних хвиль пандемії це стає буквально питанням національної безпеки — і з цього флангу справді можемо почувати себе захищеними.

Звиклі з недовірою ставитися до всього державного, ми маємо віддати належне диджиталізації державних сервісів. Шістдесят відсотків бізнесу в Україні відкривається через інтернет. Система онлайн-аукціонів Prozorro економить значні бюджетні кошти. Helsi прибрала черги в поліклініках. Завдяки «Дії» маємо перші у світі цифрові паспорти й можливість одержати 70 державних послуг через вебпортал. Задекларована на 2024 рік мета перейти у режим paperless і повністю відмовитися від паперових довідок у держорганізації зовсім не видається фантастичною.

Бути фантастом у наш час взагалі не просто — реальність випереджає вигадки.

Рік 2050-й. Черга химерних аватарів на перепускному пункті перед входом у метаверс. Ви транслюєте код свого паспорта. На передньому боці прикордонника, що взяв собі форму рожевого паралелепіпеда, з'являється емотикон поваги. Digital Ukraine? Проходьте.

Далі буде.

Марина Саприкіна

Керівниця Центру «Розвиток корпоративної соціальної відповідальності»

Чи готові ми до «десятиріччя стійкості»?

Ми живемо в період **«десятиріччя стійкості»**, в який стійкі цінності, погляди та переваги визначають вибір способу життя та впливають на ухвалення рішень. Люди у всьому світі «голосують своїм гаманцем» і своєю поведінкою за організації, партії та бізнес. Інвестори оцінюють свої інвестиції в розрізі впливу компаній на довкілля, соціальну сферу та управління. Організації вже мають враховувати викиди CO₂, відповідати за доступ до чистої води, промотувати відповідальне споживання та керування відходами, а у соціальному плані — дотримуватись різноманітності серед співробітників і співробітниць, поважати права людини і багато іншого. В це десятиріччя змінюється роль бізнесу, який вже, як і держава, має робити свій внесок у благополуччя своїх людей (співробітників) і громади, в якій працює. А очолювати цей бізнес мають лідери, від яких чекають рішень і результатів у складних умовах. Українські бізнес-лідери під час пандемії 2020 року підживлювали систему охорони здоров'я ШВЛ-ами та засобами індивідуального захисту. У 2021 році, рятуючи Миколаївський костел після пожежі в Києві, бізнес-лідери за короткий час зібрали 1 млн доларів.

Лідерство — це також і про стале мислення, що сьогодні дуже добре демонструють мілленіали, для яких рятування планети й відсутність дискримінації є важливими рисами обрання роботи, хобі і стилю життя. **Стале мислення** — це спосіб мислення, коли людина через призму екосистеми і власних цінностей може оцінювати наслідки своїх рішень на довкілля, суспільство та економіку. Мислення про сталий розвиток — це те, як ми аналізуємо, інтерпретуємо інформацію та приймаємо рішення. І цей спосіб мислення знаходить своє вираження у **діях для загального блага**. Чи є сьогодні стале мислення в бізнесі? Пропоную подивитись через призму Цілей сталого розвитку, систему показників загального блага для людства до 2030 року.

Цілі сталого розвитку ООН (ЦСР) — це 17 взаємопов'язаних цілей задля досягнення більш сталого світу у 2030 році, які було прийнято ООН у 2015-му. Сталий світ — це про відсутність бідності, голоду, нерівності, про захист планети і забезпечення процвітання країн у всьому світі. Україна для себе також визначила свої 86 показників і 183 індикатори загального блага, які має досягти до 2030 року.

З моменту їх прийняття відбулося багато змін процесів в економіці і суспільстві, які наблизили світ та Україну до їх виконання. Відповідно до даних 2020 року, Україна досягла прогресу з 15 із 17 цілей. Незважаючи на те, що у Добровільному огляді, зробленому Україною щодо виконання ЦСР, не було включено внеску бізнесу, компаніям є що розказати.

Поступово бізнес включається у рух із досягнення ЦСР, хоча показник таких залучених компаній ще невисокий. У порівнянні з $\frac{3}{4}$ європейських компаній, що включили ЦСР у свої бізнес-стратегії, в Україні це лише $\frac{1}{5}$ (за даними ESG Transparency Index). Прикладами можуть бути ESG-стратегія компанії ДТЕК, у яку інтегровано 12 цілей сталого розвитку, та стратегія «Карлсберг Україна» «Ціль 4 нулі: разом для майбутнього» (нуль вуглецевого сліду, нуль втрати води, нуль безвідповідального споживання пива і нуль нещасних випадків).

Пріоритетними Цілями сталого розвитку для бізнесу в Україні є три: Ціль 4. Якісна освіта, Ціль 8. Гідна праця та економічне зростання, Ціль 3. Міцне здоров'я і благополуччя. В той же час, аналізуючи стратегії й проекти компаній, бачимо, що у більшості компаній відсутні показники вимірювання результатів проєктів та ініціатив з досягнення ЦСР, а також в цілому заявлені компаніями показники ЦСР не відповідають національним завданням.

Одним із важливих трендів десятиріччя стійкості є налагодження партнерств. До речі, Ціль 17 про партнерства, тому що одна компанія чи організація не може робити системні зміни одноосібно. Любомир Гузар говорив: «Робіть кожен день свою роботу, і не тільки заради самого себе, робіть разом із іншими і для всіх. В єдності — сила». Тому й розвивається циркулярна економіка, і стартапи, і бізнес-коллаборації через створення екосистем. Українським компаніям варто

посилити партнерства, оскільки тільки для половини компаній, які виділяють ЦСР, характерна співпраця, здебільшого з неурядовими організаціями та навчальними закладами.

У налагодженні партнерств велику роль могли би грати бізнес-асоціації, які мають не тільки прийняти, а й просувати порядок денний ЦСР задля загального блага. Їхня роль не тільки в допомозі своїм членам розвиватися та відстоювати свої права, але також і в тому, щоб розуміти це десятиріччя стійкості і надавати підтримку компаніям у розробці сталих бізнес-стратегій. Деякі асоціації, такі як ЄБА та Амчем, це вже роблять сьогодні. Але в Україні більше ніж 2000 бізнес-асоціацій, яким можуть бути корисні розроблені Центром “Розвиток КСВ” 5 кроків для цілей сталого розвитку.

Інтеграція ЦСР сьогодні є важливою сходинкою для компаній, щоб конкурувати в десятиріччі стійкості. Вже сьогодні варто розуміти, що роль бізнесу змінюється. Саме тому в компаніях має з’явитися велика надсистемна ціль на основі ЦСР, що продемонструє, як компанія працює для загального блага. Це точно буде важливо і для тих людей, хто працює і працюватиме в компаніях, і для тих, з якими вона працює. І це — про стале мислення в бізнесі і поза ним в десятиріччя стійкості.

БЕЗПЕКА



Михайло Гончар

Центр глобалістики «Стратегія XXI»

Енергія України

Енергії здавна служать людству. Власне, саме людство являє собою матеріалізовану високоорганізовану форму енергії. Сучасне людство використовує вже не тільки примітивним чином видобуту енергію з природних ресурсів, але й енергію атома, вітру, сонця. Але взагалі-то це ілюзія, що людина відкрила і використовує той чи інший вид енергії. Насправді як тільки людство досягає того чи іншого рівня усвідомлення природи навколо себе і саму себе зсередини, їй відкривається можливість використання того чи іншого виду енергії. Новий вид енергії дає наступний імпульс розвитку.

Проте ця стаття не про еволюцію використання енергії в історії людства — від дров до вугілля, від вугілля до нафти й газу, від вуглеводнів до атомної та зеленої енергії. Це про іншу енергію — енергію нації.

Один із різновидів розмаїття енергій — це енергія державотворення, яка упорядковує життя суспільства на тій чи іншій території. Вона не ззовні, а всередині нас — всередині суспільства, всередині громад, різних спільнот, всередині родин, всередині кожного, хто усвідомлює себе громадянином. Можна мати багато енергоресурсів в надрах на території проживання, сонця у небі, вітру з моря чи гір, але коли у суспільстві бракує власної енергії духу та діє чужинська енергія, тоді розвиток суспільства і держави відбувається у хибному напрямку.

Проголошення незалежності України 24 серпня 1991 року, референдум 1 грудня стали демонстрацією наявності в українського суспільства внутрішнього енергетичного потенціалу на відновлення державності, новітнє державотворення. Цей потенціал нуртував всередині нації і в час колапсу радянської імперії став вулканом, який дав енергетичний імпульс творенню нового.

Тридцять років — не час для історії, це її миттєвість. Але 30 років — немало мірками людського життя. Відходить в історію

покоління шістдесятників, чия енергія і зусилля на початку 1990-х і вивели Україну з імперської орбіти. Однак цього імпульсу виявилось недостатньо, щоб подолати силу тяжіння московського авторитарного центру і незворотно переміститись до європейської системи демократій.

Тридцятирічний період з часу проголошення незалежності став і продовжує бути періодом боротьби з чужою силою тяжіння, ворожою енергією. Гадаю, не забулось, що під маскою дешевого Росія збувала нам природний газ за максимальними цінами та корупційним схематозом, а свій газовидобуток залишався без інвестицій. Своїми коштами ми живили доморощену олігархію всередині, зовні — імперський реваншизм, а згодом і війну проти нас.

Паразитарна природа олігархії означає таке ж її паразитування не тільки на надрах України, але й на суспільстві загалом. Клептоманія олігархії привела до перерозподілу національного багатства, його енергетичного потенціалу на користь невеликого числа олігархів та сервільного чиновництва і політиків, чії статки походять від корупціогенних схем.

Ми бачимо, як грошові потоки, що виводяться з України, знекровили економіку й збільшили ВВП інших країн, в яких доморощеною олігархією купується найдорожча нерухомість і прибуткові бізнеси. І це в той час, коли країна потребувала і потребує зовсім іншого: інвестицій у розвиток інфраструктури, в науку, освіту, реіндустріалізацію, а передусім — в оборону в умовах російського пострадянського експансіонізму, а з 2014 року — агресії проти України з боку Московії.

Розкішні пентхауси в європейських столицях, вілли в Альпах чи на Середземному морі, комерційна нерухомість в США — це матеріалізована й змертвлена енергія соціуму. По суті, це вкрадена в українців симбіозом клептократії та олігархії енергія суспільства. Це ті літаки, танки, кораблі, ракети, супутники, засоби протиповітряної оборони, яких зараз так бракує Україні для відсічі агресору.

Натомість нам пропонується підсісти на традиційні енергопотоки від озброєної й шовіністичної російської клептократії. Мовляв, так було завжди, що поробиш, це просто прагматизм. Авторитарна

клептократія Московії марить знищенням української державності. Їй непотрібні руйнівні для імперії дух свободи і воля нації до творення незалежної держави. Вона хоче каналізувати, як це було вже не раз в історії, потужну енергію України в імперське русло, упокоривши її, посиливши свій експансіоністський потенціал.

Українці чинили і будуть чинити опір чужинцям. Однак, разом з цим нам потрібно консолідувати наші різноспрямовані потоки внутрішньої енергії задля суспільного упорядкування, задля творення нового. А зараз найперше — бути єдиними у захисті країни від агресії чужої деструктивної енергії євразійської імперії Москви. Іншого не дано.

Питання національної безпеки не сьогодні і не вчора вийшли на чільне місце. Від часу відновлення державності вони мали би бути (але, на жаль, не були) пріоритетом №1. Українські клептократичні режими та паразитарна олігархія ігнорували реальні загрози моделі «хижак — здобич», що її реалізує кремлівська клептократія щодо України. Саме тому інстинкт самозбереження нації диктує необхідність акумуляції й концентрації енергії суспільства на посиленні системи оборони і захисту України, особливо, за обставин, коли керована популістичним режимом держава виявляється частково нефункціональною. Латинська істина гласить: «небезпека не долається без небезпеки». Українське суспільство вже демонструвало потенціал опірності російській агресії і внутрішнім компрадорським силам, і очевидно, буде це робити і далі. Це питання виживання нації і держави. Компромісів тут не може бути.

Ярослав Гончар

*Голова наглядової ради ГО «Аеророзвідка»,
експерт Проєкту реформи оборонних закупівель
за підтримки МО Великої Британії*

Національна безпека. Виклики та завдання

Безпека є запорукою державотворення, а Збройні сили України є ключовою інституцією, яка має гарантувати нації забезпечення цього фундаментального інтересу.

Наразі сектор безпеки та оборони України трансформує систему управління до вимог НАТО, одночасно перебуваючи в стані ведення збройного протистояння. Потреба в модернізації ЗСУ до таких, що забезпечать колективну безпеку, перезріла. Членство в НАТО — це не якась абстракція, для ЗСУ — це щоденна копітка робота кожного, особливо вищого керівного складу.

Допоки НАТО не отримає відповідей від України щодо рівня національних амбіцій у питанні взаємосумісності України — зволікання відбуватиметься за рахунок наших обмежених ресурсів. Набуття Україною мінімального рівня вимог стандартів має стати критерієм оцінки громадянським суспільством ефективності роботи Міністерства оборони.

Звісно, необхідність одночасного реформування та ведення бойових дій сповільнює очікуваний темп реформ. Проте причина незадовільного темпу не війна, а культурний та освітній розрив між існуючим і бажаним станом ЗСУ. Закритість від громадянського суспільства є найбільшою перепорою.

Важливі питання з боку НАТО прозвучали вже кілька років тому, але Україна досі нічого так і не повідомила у відповідь. Це стосується визначення національного вкладу до колективної безпеки та зобов'язань щодо гарантованого набуття технологічної взаємосумісності у визначені терміни. Йдеться про виконання вимог стандартів і приєднання до програми набуття взаємосумісності Federated Mission Networking (FMN).

FMN — програма розвитку всіх армій НАТО в царині досягнення повної взаємосумісності на рівні процесів, технологій, людей.

Програма розбита на етапи (спіралі) по 4 роки, за вчасне виконання яких несе відповідальність військове керівництво кожної з країн.

Ця програма регулює бойовий ритм на основі побудови інформаційно-комунікаційних систем у такий спосіб, щоб дати можливість арміям різних країн проводити спільні операції, доповнюючи одна одну, діючи злагоджено проти спільного ворога. Отримання, обробка й розповсюдження інформації швидше та якісніше, ніж це робить противник, є основним трендом еволюції військової справи.

Наш ворог теж усвідомлює значення інформаційного домінування в сучасному збройному протистоянні: на російських стратегічних командно-штабних навчаннях «Кавказ 2020» було відпрацьовано ключові елементи поточної російської доктрини ведення операцій — досягнення й використання інформаційного домінування. На навчаннях «Захід 2021» вже відпрацьовувались елементи застосування сили в рамках наявної інформаційної переваги.

Після відбиття першої хвилі агресії РФ українські сили оборони сьомий рік перебувають на зайнятих позиціях. Це призводить до застосування тактики виснаження обома сторонами протистояння в усіх можливих доменах ведення боротьби. За це виснаження кожен із нас сплачує з власної кишені. ЗСУ мусять підтримувати сили в стані готовності до застосування одночасно в кількох операціях на різних напрямках, постійно економлячи на ресурсах. Найболючіше відбивається нестача найціннішого ресурсу — людей.

Економія на армії та нераціональне використання національних ресурсів призводить до однакових наслідків. У всі часи й в усіх країнах. Криза недофінансування минула з початком війни, а некомплектність досі є наслідком помилок управління. Зараз Україна спрямовує понад 5% бюджету в оборону, що є безпрецедентним показником для розвинутого світу, але при цьому неукomплектованість лишається на високому рівні.

Причин такої ситуації кілька. Серед них найвагомішою є недолюбний, «совковий» стиль управління, поєднаний із корупцією в середовищі вищого керівного складу.

Наочно спостерігати культурну різницю краще за все на базі в Яворові, коли на одному плацу одночасно перебуває контингент

військових з НАТО. Все ніби як зазвичай: водії метушаться біля машин, хтось кудись тягне якісь речі, сержанти повсюди щось викрикують. Коли на горизонті з'являється найвища посадова особа союзників у погонах, то в цей час всі солдати й сержанти намагаються своєю поведінкою привернути увагу керівника, ще ретельніше займаючись своєю справою. І зовсім інша картина в українському пункті постійної дислокації: коли з'являється український офіцер, підлеглі намагаються не потрапляти на очі. Ця ментальна різниця закладається ще з військового інституту.

Лише зміна організаційних діаграм ніколи не дозволить використати західні методи на кшталт mission command в системі управління — це можливо тільки за рахунок освіти, підготовки та виховання лідерів.

Ця перешкода не може бути усунена лише шляхом змін у законодавстві, політиці чи керівних документах. Проблеми стосовно військової культури та її відображення в термінології, доктринах та концепціях можуть бути розв'язані лише шляхом ретельної та рішучої трансформації системи професійної військової освіти України. Військові інститути та академії повинні почати готувати офіцерів, які достатньо освічені в концепціях та доктринах НАТО. Міністерство оборони та Генеральний штаб повинні зробити пріоритетом реформування системи військової освіти й кадрового менеджменту.

Так ми принаймні матимемо можливість спрогнозувати час досягнення рівня мінімально необхідних вимог набуття членства в НАТО на основі наявного, вмотивованого і компетентного керівного складу всіх ланок системи управління.

Юлія Марушевська

Експертка з держуправління, громадська активістка,
ексочільниця Одеської митниці

Учитися говорити про війну

Протягом сотень років Росія намагалася завоювати Україну. Різними способами в різні часи. Сьогодні нічого не змінилось. Загроза активних бойових дій перманентна для України. Все, що ми можемо робити, — це бути готовими захистити себе.

Якось в Єрусалимі я познайомилася з 18-річною дівчиною, яка якраз проходила службу в ізраїльській армії. Тендітна донька відомого письменника займалася технічним забезпеченням діючої військової частини. За затишною кавою розказувала про відбір нового радіопристрою для нагальних потреб бійців, жваво цікавилася справами в Україні й розповідала про подальші навчальні плани та молодіжні місця Тель-Авіва. Я побачила на власні очі, як Ізраїль навчився жити і розвиватись в умовах постійної військової загрози.

В Україні війна відформатувала життя багатьох — хтось на передовій, хтось допомагає фронту, хтось реформує, хтось став переселенцем, а хтось продовжує жити в зоні бойових дій чи на лінії розмежування. Водночас війна так і не стала загальноприйнятою реальністю. Ми навчилися жити з війною, як із тимчасовою проблемою, так і не усвідомивши, що вона наш постійний супутник. Саме тому за чергового загострення й путінського військового брязкання досі лунають запитання: «чи буде війна?». З надією почути у відповідь, що все обійдеться, і це лише політичні ігри. Забуваючи, що ми живемо поряд з агресивним, психічно невірноваженим сусідом, який століттями поневолював нашу державу і не збирається змінювати свій *modus operandi*.

Як громадянка я хочу чесного обговорення ситуації зі сторони політиків. Не бравади про незламний український дух і не дипломатичного уникання розмови про реальні ризики, а відвертого діалогу посадовців з народом.

Я хочу, щоб мені сказали: «Якщо є найменший шанс повномасштабного вторгнення Росії, то як держава ми маємо бути готові. Така

ймовірність є. І хоч уряд робить усе можливе на дипломатичному рівні, щоб цього не сталося, український народ має бути готовий захищатись. Міжнародні партнери допоможуть зброєю, але це буде наша боротьба. Армія недореформована, і спроможності державних інституцій може не вистачити для перемоги. Досягти її зможемо, опираючись тільки на український народ. Майбутнє залежить від готовності до війни кожного з нас».

Так, ця розмова не принесе високих рейтингів, але підготує суспільство до реальності. І ні, це не спровокує Путіна. Коли імперії вирішують розпочати війну, то самі організовують усі необхідні провокації.

Одна з передумов успішного подолання кризи державами — *це визнання реальності*, пише Джаред Даймонд. І, схоже, нам доведеться прийняти, що повномасштабна війна з Росією — скоріше питання часу. Це неприємно чути. Це засмучує. Можливо, тому політична верхівка уникає болючої і вкрай потрібної розмови про війну. Про алгоритм дій у разі ескалації, про фінансові та енергетичні загрози. Про план дій кожного громадянина, для родин, для великих і малих компаній.

Жити з усвідомленням війни не так страшно, як із невизначеністю. Бо відчуття безпеки дає не уникання неприємних обговорень, а підготовка та вирішення проблем.

З дитинства пам'ятаю бабусині слова, що війна — це найстрашніше, що може трапитися з людиною. Вона втратила батька у Другій світовій і провела ранні роки в підвалах, ховаючись від обстрілів. На жаль, через російську агресію ці жахливі картини минулого знову стали дійсністю для України.

Друзі із Заходу в паніці питають, як я планую евакуюватись у зв'язку з останніми рухами Путіна. Їм важко зрозуміти мій внутрішній спокій і впевненість у своїй країні. Українці вже не раз зупиняли кремлівський наступ і мають унікальний для світу досвід протидії агресії Москви. Як у 2014 році, так і задовго до цього. Ми не панікуємо — не тому, що не боїмось війни, а тому що як народ ми століттями протидіємо російському авторитаризму. Те, що для Заходу було незрозумілою загрозою часів Холодної війни, в Україні було війною,

голодом, репресіями й торкнулось чи не кожної родини. Росія — не нова загроза для України. Кожен наш рух до власної державності — це рух від Москви. І що далі ми рухатимемось у напрямку цивілізації, то агресивніше ставатиме наш сусід. З такою реальністю нам доведеться жити багато років. І викликом для українських політиків буде навчитись говорити зі своїм народом про війну. Про реальні проблеми, біль, втрати і щоденну боротьбу. Говорити без залякувань чи уникань, об'єднуючи й будуючи одночасно. Це складна, чесна і дуже потрібна розмова. Бо розвіює морок невизначеності і передає контроль з рук загарбника в руки кожного українського громадянина.

Так, війна руйнує держави, але й будує — ті, які приймають дійсність, вчаться з нею жити, розвиватись і зрештою перемагати. А перемогти в цій гібридній війні, як і побудувати успішну модерну Україну, зможе тільки український народ. Народ, який вміє виживати, тепер має навчитись перемагати.

Павло Казарін

*Ведучий телеканалу ICTV, оглядач Крим. Реалії,
ведучий Радіо НВ*

Ціна капітуляції

Україну іноді порівнюють з Ізраїлем. Мовляв, українцям — як і євреям колись — доводиться будувати державу по сусідству з могутнім супротивником. Та за всієї привабливості такого порівняння — воно накульгує.

Євреям, що будували Ізраїль у середині минулого століття, у чомусь було навіть простіше. Їм протистояв ворог, що не мав до нової держави жодних сентиментів. Саме тому їм було легше: супротивник був занадто інакший, щоб можна було помилятися щодо нього. Адже йшлося про фізичне виживання.

Уся логіка існування Ізраїлю вкладалася у формулу прем'єр-міністра країни Голди Меїр: «Ми хочемо жити. Наші сусіди хочуть бачити нас мертвими. Це лишає не дуже багато простору для компромісу». За такого становища в євреїв просто не було вибору. Можна було перемогти, побудувати державу і зробити її ефективною. Або ж програти й згинутися.

Напевно, саме в цьому полягає ключова відмінність між Україною та Ізраїлем. Москва не ставить перед собою тих завдань, які ставили сусіди офіційного Тель-Авіва. Вона не хоче зігнати зі світу сусідню державу чи скинути українців у море. Кремлівська програма-мінімум — перетворити Україну на свій протекторат, позбавити суб'єктності й довести її неспроможність. Програма-максимум — щоб українці проголосили себе «рускімі».

І в цьому сценарії головне питання сходить не до фізичного виживання, а до ідентичності. Якою багато хто готовий пожертвувати. Тому що легко жертвувати тим, чого в тебе немає. Особливо коли існує ілюзія, що в разі поразки твоєї країни — особисто для тебе нічого не зміниться.

Абстрактний український обиватель може тішити себе ілюзією, що особисто з ним нічого жахливого не станеться. Що в разі

капітуляції України всього лише настане перемир'я, щезнуть мартирологи, а бюджет армії повернеться до скромних довоєнних обсягів. Що підуть інвестиції, відкриються російські ринки й поновиться економічне партнерство. І під впливом таких ілюзій він ладен втомлено відкидати будь-які аргументи й наполягати, що «персональне» важливіше за «колективне».

Прибічники такого підходу ніколи не втямлять, що зараз вирішується питання не лише ідентичності та мови. На кону, поміж іншим, питання й того-таки економічного добробуту, що його обиватель звик ставити на чільне місце. Тому що ми спостерігаємо ніщо інше, як битву України за право полишити світ неефективних економік і неповоротких політичних систем.

Росія могла прикидатися ефективною тільки за високих цін на нафту. Саме вони були одною з двох реальних «духовних скреп», що забезпечували цілісність країни, — іншою залишається ядерна зброя. Саме ці речі стримують російську систему від критичної відцентровості. Але щойно ціни на нафту впали — ми стали свідками, як колись приваблива соціальна реальність почала розсипатися.

Протягом «нульових» російський соціальний договір багатьох зачаровував. Він передбачав відмову росіян від політичних свобод в обмін на економічне благополуччя. Але ця реальність скінчилася тоді, коли ціни на нафту обвалилися. Цієї миті з'ясувалося, що економічний добробут закінчився, а відмова від політичних свобод — збереглася. Ба більше, влада в РФ оголосила про односторонній вихід зі старого соціального договору. Тепер від політичних прав і холодильника росіянам запропоновано відмовитися в обмін на «державну велич». Яку вже не вдасться помацати, з'їсти чи покласти на банківський рахунок.

До того ж це ефемерне надбання росіяни отримали пакетом зі звичною неефективною політичною моделлю. Яка трактує будь-який сумнів як бунт. Яка в патріотичному чаду ухвалює безумні рішення. Сучасна Росія перетворилася на країну, де на громадян поклали витрати, на котрі вони не погоджувалися, але й опротестувати не можуть. Бо ще в «нульові» добровільно погодилися пожертвувати своїм правом на «особливу думку».

Те, за що сьогодні воює Україна — це не тільки право на ідентичність, мову та історію. Це ще й битва за перехід до інших правил гри. Це битва не тільки із зовнішнім агресором, але й із внутрішньою неефективністю, помноженою на корупцію. Ця битва буде тривала, прогрес перемежовуватиметься з відступами, але ми можемо сперечатися хіба що про швидкість руху, а не про його вектор.

Альтернативи цьому шляху просто немає. Капітуляція перед Росією не означатиме обмін ідентичності на процвітання. Програш означатиме втрату шансів на комфортне існування. Тому що російські протекторати не живуть заможніше, ніж метрополія.

А сучасна РФ є країною, де вся внутрішня дискусія вичерпується запитанням: «На кому економити в першу чергу?».

Перемога Росії означатиме тільки те, що українське майбутнє буде перекреслене. Вікна можливостей зачиняться. Спроба побудувати державу для громадянина зазнає краху. У РФ немає грошей, щоб створювати з приборканих країн вітрини — і тому капітуляція Києва означатиме поразку не тільки нинішнього покоління українських громадян, але й наступного.

Саме тому Ізраїлю у чомусь було простіше. Тому що в них від початку не було ілюзій щодо того, що чекає на євреїв у разі поразки. І порівнювати досвід двох країн можна буде лише тоді, коли таких ілюзій не залишиться в українців.

Дмитро Золотухін

Заступник міністра інформаційної політики України (2017–2019)

Історія України та українські сторіз

Поширення сторіз (stories) у соцмережах як одна з форм комунікації за допомогою емоцій стала наступною сходинкою еволюції людини та її інтелекту. Перші сторіз з'явилися у вигляді наскельних малюнків первісної людини, в яких пращури ділилися емоціями та просили про вдале полювання або теплу зиму. Через 40 тисяч років ми передаємо емоції за допомогою коротких відео, які формують нову суспільно-політичну реальність.

Першим автором українських сторіз можна вважати Нестора Літописця. Він був більше піарником, аніж літописцем. Адже не секрет, що монахи писали під контролем князів і правителів — перших цензорів українських олігархічних медіа. Саме тому у літописах, скоріше за все, був викладений бажаний, а не реальний хід подій. Біблія так само є збірником сторіз зі своїми, завчасно затвердженими на релігійних соборах, героями.

Сторіз покликані передати не інформацію, а саме емоції. Пізніше, вже в козацьку добу, ця функція перейшла до кобзарів — «ходячих сторітеллерів», які не тільки передавали емоції та факти, але й заохочували слухачів до дії. Переповідаючи пісенну історію про козаків-невільників у Царгороді, кобзар міг інспірувати черговий «визвольний» похід на чайках. Ще пізніше «Кобзар» Тараса Шевченка став Біблією кожного українця, а сам він Народним Кобзарем — ре-транслятором українських сторіз.

Одним з основних чинників успішності сторіз є глибина їхнього проникнення у суспільство та охоплення аудиторії. Вони здійснюють процес формування ідентичності шляхом розповсюдження емоцій народу щодо себе самого. Природно, що агресор і окупант передусім ставить за мету зруйнувати або максимально нівелювати поширення автентичних сторіз.

«Валуєвський циркуляр» та «Емський указ», терміни «Малоросія» та «малоросійська мова», розстріл українських кобзарів, зображений

у фільмі «Поводир», та репресії проти «шістдесятників» — усе це спроби агресора знищити українські сторіз і замінити їх своїми.

У росіян так само є свої сторіз, які вони здебільшого вкрали у своїх пращурів, тобто у нас, українців, та видають за свої. Однак нового значення набули не самі сторіз, а їх інтерпретація та роз'яснення для різних аудиторій. Адже викоренити сторіз зі свідомості народу надто важко і потребує значних ресурсів. Тому їх намагаються спотворити.

Наприклад, мем «моя хата скраю — я нічого не знаю». Друга частина вислову слугувала свідченням того, що українці байдуже відносяться до спільної справи, і, якщо влада московських ставлеників тебе пресуватиме, то ніхто захищати тебе не буде. Вже в часи російської агресії було винайдено інше продовження: «моя хата скраю — першим ворога зустрічаю». Однак, давайте зануримося у контекст...

Обабіч села селилися козаки, що поверталися з походів з награваним скарбом і отримували (або захоплювали) вільні ділянки, де організовували своє господарство. Вислів «моя хата скраю» може мати кілька інтерпретацій, однак найголовніше: хто міг так сказати? Це були вільні, озброєні, навчені вбивати, заможні й успішні люди. «Моя хата скраю» означає: *«у мене все є, в мене все нормально»*.

Той, чия сторі є найбільш успішною і масовою, буде формувати реальність під себе. Для перемоги у спорті — твій дух і готовність іти до кінця важать більше, ніж тренування. У бізнесі — закоханість у власну справу та віра у власні можливості переважають вміння зводити дебет з кредитом.

Комедіант, який розповів про простого вчителя, що став президентом, був набагато переконливішим, ніж бізнесмен, що розповідав про «армію, мову і віру, які мають віддалити нас геть від Москви». Тим, хто щоденно дивиться «Сватів», історія про сучасний «вихід євреїв з Єгипту» (геть від Москви) буде нецікавою. Історію України напише той, хто створить найбільш привабливі і ефективні сторіз.

Через перебування України на розломі цивілізацій українські сторіз сторіччями атакувалися і зі Сходу, і з Заходу. Суспільство розділилося, бо різні його частини реагують на різні сторіз. Природним є і те, що окремі «оповідники» намагаються обійти цю проблему,

пропонуючи сторіз про «освітлені вулиці та ковбасу в холодильнику» на заміну сюжетам про героїв, перемоги, величні битви і повчальні поразки.

Звичайно, долати труднощі з ковбасою в холодильнику — значно зручніше, ніж без неї. Однак, хоч такі сторіз і можуть зіграти в короткостроковій перспективі електорального циклу, для історії України вони мають мізерне значення. Врешті-решт, вони залишать нас із тими самими проблемами. Саме тому робота над українським наративом, яку ми поволі продовжуємо вести з групою однодумців, є дуже важливою для того, як складеться історія України в майбутньому. І які сторіз будуть формувати нашу реальність.

Оксана Мороз

Засновниця ініціативи з інформаційної гігієни

«Як не стати овочем»

Гігієна правди

Ми живемо та будуємо державу в період, коли аналогова ера трансформується в цифрову, і разом із цим змінюється все, що пов'язане з інформацією. Формати, кількість, концентрація фейків.

Це потребує напрацювання нових правил фільтрування інформації. Особливо в умовах російсько-української гібридної війни та розвитку технологій, які суттєво здешевлюють інструменти поширення дезінформації.

Пам'ятаєте Нові Санжари? Як люди у лютому 2020-го кидали каміння в автобус з такими самими людьми, що прилетіли з тодішнього епіцентру коронавірусу — міста Ухань. Картинка «Українець йде на українця» облетіла всі світові медіа. А коштувала Росії копійки. Достатньо було створити спільноту у Viber. Запустити туди 20 ботів. Скоординувати їхні дії з «говорящими головами» на проросійських медіа. І все. Менш ніж за добу основну роботу виконано: правильно заряджені люди вийшли на вулицю.

В Україні з 2014-го запущені сотні проектів з медіаграмотності. Вони концентруються на експертних спільнотах, журналістах та школярах. З таким підходом, формування інфогігієни у середньостатистичного виборця займе десятиліття. За цей час руйнівні процеси, що вже розпочалися, можуть знищити суспільство та країну.

Більше ніж половина українців думають, що вміють розпізнавати фейки, проте у 2020-му зробити це могли тільки 3%. Для якісних змін потрібно не лише актуалізувати проблему у населення, а й знайти масовий інструмент. Той, який покаже свою дієвість у щоденному житті людини. Наприклад, ним може стати «білий список» медіа, який формує Інститут масової інформації. У ньому зібрані українські онлайн-медіа, які системно дотримуються журналістських стандартів та не публікують замовні матеріали.

Зараз українці все менше довіряють медіа. Це штовхає їх вивчати інформацію з десятків джерел. Як показують дослідження, це збільшує ймовірність потрапити під вплив дезінформації. Адже в умовах інформаційного шуму люди, які не стежать за новинами, й ті, які споживають їх з багатьох джерел, однаково не розбираються в суті подій.

Якщо українців навчити споживати новини з 2–3 об'єктивних медіа, це дозволить сформувати основу їхньої інфоігієни. Люди дізнаватимуться об'єктивну інформацію, і вона витіснить фейки з їхньої інфобульбашки. А об'єктивні медіа збільшать аудиторію та отримають новий поштовх для розвитку.

До того ж такий підхід не потребуватиме від середньостатистичного українця вивчення основ фактчекінгу, який є дієвим, проте важким інструментом для щоденного застосування. Адже у «білому списку» вони отримуватимуть об'єктивну вторинну інформацію. Так, це не дає стовідсоткової об'єктивної картини, але суттєво зменшить ризики підхопити інформаційний вірус.

Наявність дієвого інструмента — це лише пів справи. Важливою є концентрація зусилля медіаспільноти на його популяризації. Якщо діючі проекти з медіаграмотності зроблять «білий список» червоною ниткою своїх активностей, то за кілька років системних зусиль ми побачимо суттєві зміни в рівні інфоігієни українців.

До того ж наявність такої точки концентрації дозволить сформувати чіткі KPI роботи з формування медіаграмотності. Наприклад, ріст трафіку на ресурси з «білого списку» та зменшення у Facebook-стрічках дописів з посиланнями на сміттярки. Зараз менше ніж 10% співробітників найкращих компаній-роботодавців у своїх Facebook-дописах посилаються на об'єктивні медіа. У той час як на сміттярки в чотири рази частіше.

Наступний важливий крок у формуванні інфоігієни — навчити українців диференціювати канали поширення інформації. Об'єктивні й ті, що працюють на поширення фейків. Ресурси-сміттярки, боти, анонімні телеграм-канали і так далі. А також сформувати розуміння, як функціонує інформаційне поле в умовах нової цифрової реальності. Наприклад, як формується новинна стрічка Facebook, як маніпулятори паразитують на соціальних мережах тощо.

Усе це стане тим алфавітом інфогігієни, на основі якого українців можна почати вчити розрізняти суть інформації. Без цієї абетки людину не навчити складних речей. Так само як без абетки звичайної не навчити читати та писати.

Чи можливо якісно змінити рівень інфогігієни українців у найближчі 10 років? Так, проте це потребує перегляду акцентів, вибір точки концентрації та координації зусиль громадянського суспільства та держави.

1. За нинішнього рівня довіри до влади держава не може бути драйвером у такому чутливому питанні, як навчання медіаграмотності. Проте вона може створити інфраструктуру для незалежних громадських організацій.

2. За останні роки завдяки донорам сформувався розрізнений ринок послуг з медіаграмотності. Важливо розпочати діалог та координувати їх дії, щоб злагоджено рухатися до чітких KPI. У цьому процесі вкрай важлива проактивна позиція донорів.

3. Бізнес може стати повноправним учасником процесу формування в українців інформаційної гігієни. Як через навчання своїх співробітників, так і через підтримку об'єктивних медіа і нульову толерантність до ресурсів-сміттярок.

Олександра Матвійчук

Голова Центру громадянських свобод

Коли лишається тільки слово та власна позиція

«У тюрмі людина не може захистити себе сама», — говорить мій колега, координатор Кримської Солідарності Сервер Мустафаєв. Він більше ніж три роки за ґратами. Вдома у Криму його чекає четверо дітей. Він має провести у колонії 14 років.

Обличчя кожної держави визначається тим, як вона бореться за своїх громадян. Йдеться не тільки про державні органи. А про солідарність із тими, хто втратив свободу через окупацію Криму Росією та гібридну війну на сході України. Про рівень відповідальності нас, звичайних людей, в яких немає особливих інструментів, але є слово та власна позиція. І це вже не так і мало зрештою.

Війна з Росією привнесла у наше життя багато речей, яких ми ніколи не хотіли пізнати. Багато хто з ув'язнених утримується у нелюдських умовах — у камерах без доступу світла та повітря, де по підлозі тече каналізація, а з дірки вибігають щури. Професор Ігор Козловський читав цим щурам лекції, щоб бодай почути звук людського голосу. Я говорила з людьми, яких ґвалтували, відрізали пальці, забивали у дерев'яні ящики, кидали електричні дроти на геніталії, виймали око ложкою.

По-перше, ми маємо бачити за цифрами реальних людей. І це досить різні люди. Це режисер Олег Сенцов, фермер Володимир Балух, який відмовився знімати український прапор зі свого будинку, громадський журналіст Сейран Салієв, завдяки якому ми знали про обшуки та арешти в Криму, військовий Сергій Глондар, який три роки не бачив свою донечку, народжену після його полону, Станіслав Асєєв, який писав під псевдонімом у зруйнованому Донецьку про життя в окупації.

По-друге, ми маємо боротися за всіх, а не тільки за героїв. Завжди приємно солідаризуватися з героями. Але в списках багато звичайних людей. Сергій Литвинов із села Комишне, який просто поїхав до Росії лікувати зуби, а його призначили «карателем». Або Станіслав

Клих, який, за версією слідства, відстрілював російських військових у першу Чеченську війну. Боротися за усіх — це значить боротися не за створені нами героїчні образи, а за живих людей, з усіма їхніми сильними сторонами та слабкостями.

По-третє, ми не маємо права звикати до того, що в донбаських підвалах та російських тюрмах можуть роками сидіти люди. Чи вважати це за норму, мовляв, прикро, але таке життя, що я можу зробити. Це не норма. Це ненормально. І ми мусимо щось із цим зробити.

Чому люди, які ніколи не були знайомі із політв'язнями, починають писати їм листи підтримки та витрачають час та енергію для їх звільнення? Відповідь парадоксальна. Насправді ми це робимо для себе. Бо не можемо інакше. Завжди є ті, що не можуть лишитися осторонь, коли стикаються з несправедливістю. Про щось схоже каже фраза: ніхто із нас не був народжений для війни, але усі ми тут, щоб захистити свою свободу.

Працювати над звільненням людей досить складно. Ще більш болісний досвід самих ув'язнених та їхніх рідних. Але виклики дають нам шанс розкрити своїх найкращі якості. І звичайні люди починають робити надзвичайні речі. Я згадую дзвінок дружини військового, який потрапив до полону. Він був добровольцем. І розуміючи, що тут мало що можна реально зробити, я дуже обережно запропонувала їй психологічну допомогу. Вона сказала, що психолог їй не потрібен, бо за один-два дні вона буде народжувати. Я досі думаю, яким сильним почуттям мав керуватися її чоловік, щоб залишити вагітну дружину та піти добровольцем на війну, розуміючи, що сам він, можливо, ніколи не повернеться.

Ми боремося за людей. Без жодних гарантій та зобов'язань. Не тому, що люди після звільнення мусять щось отаке зробити та виправдати наші очікування. А тому, що боротьба за інших робить нас кращими. Скажу більше — це і робить нас людьми.

У нашому світі все дуже взаємопов'язано. Пам'ятаєте Романа Гурика з Небесної сотні, кучерявого хлопчика, якому тепер завжди буде 19 років? Я слухала на суді тяжку сповідь його мами. Вона знайшла в рюкзачку загиблого сина обгортки від цукерок, бо Ромчик був чемний і не викидав сміття на вулиці. І що вона як мати не хотіла

відпускати сина на Майдан, але згадала, як 10 років до того вона сама стояла на Помаранчевому майдані, а тому просто не мала морального права йому заперечити. І тоді я подумала: невже і мої діти будуть змушені виходити на цю залиту кров'ю та сльозами площу, щоб доробити усе, що не встигли ми — їхні батьки?!

Наша боротьба — це біг на довгу дистанцію. Але це не значить, що вона не має сенсу. Майдан дав мені важливий урок. Тоді я координувала роботу Євромайдан-SOS. Ми працювали 24 години на добу, і через наші руки проходили сотні й сотні побитих, арештованих, підданих катуванням, обвинувачених у кримінальних справах учасників протесту. Ми були одні проти цілої державної машини, яка хотіла нас знищити. Фізично. Тітушки працювали у спайці з міліцією, міліція координувала свої дії із прокуратурою, спецслужба, суди, уряд, переважна більшість парламенту — усі були проти нас. В таких умовах легко було опустити руки та сказати, що нічого зробити просто неможливо. Але наші адвокати та волонтери чесно й віддано билися за кожну людину, за кожен процесуальний засіб так, ніби право існує. І це дало несподіваний результат. Ми почали на правовому, а виїшли на символічний рівень, де формувалися сенси. Усі на Майдані знали, що ніхто й ні від чого не застрахований, що тебе можуть побити, викрасти, кинути за ґрати, зрештою, тебе можуть навіть вбити, але є люди, які будуть за тебе боротися, які не кинуть тебе та твою сім'ю за будь-яких обставин. І це додавало сил. Це допомагало подолати страх.

Я давно переконалася, що не існує простих рішень. Немає готових алгоритмів, роби раз, роби два, роби три — і матимеш гарантований успіх. Але я дивлюся в майбутнє з оптимізмом. Хоча й не бачу його легким. Бо ця боротьба зробить нас самих кращими.

Дмитро Дубов

*Завідувач відділу інформаційної безпеки та кібербезпеки
центру безпекових досліджень Національного інституту
стратегічних досліджень*

Шукаючи нову формулу безпеки: більше раціоналізму, менше магії

Українці — нація романтична і навіть трохи магічна, що стосується будь-якої сфери нашого буття, від міжлюдських стосунків до тих питань, де раціоналізм та реалізм — єдині адекватні платформи стратегічного розвитку. Наприклад — у сфері національної безпеки.

Ми мало і без особливого ентузіазму думаємо про те, яким є світ насправді, а не яким він мав би бути, на нашу думку. Ми щиро переконані, що «магічні слова» (ЄС, НАТО, санкції, «Джавеліни» тощо) здатні вирішити всі проблеми без особливих зусиль з нашого боку. І в дусі цього романтизму слова «національна безпека» начебто мають одразу привернути увагу найвищого керівництва до проблеми. Тому немає в Україні жодного питання, до якого б український громадянин не зміг додати слово «нацбезпека», від поганого прибирання снігу до візиту до лікаря.

І, звичайно, рішення таких проблем мають бути дуже простими. Частіше за все — все заборонити чи всіх посадити. Щоправда, схильність до різних заборон та нових обмежень криється скоріше у спробі зберегти відчуття ефемерного контролю, а наслідки таких «простих рішень» зазвичай лише віддаляють нас від бажаного майбутнього.

Інформаційна сфера (інформаційна безпека зокрема) — класичний приклад нашого ставлення до проблем. Ми багато кажемо про високий рівень інформаційної загрози, про те, що «ворог біля воріт». Ворог дійсно не спить, хоча його можливості істотно міфологізовані та перебільшені, а обмеження не враховуються (наприклад, їхня корупція та багатовікова практика «очковтірательства»). Але кроки, до яких ми частіше за все вдаємося проти як справжніх, так і уявних загроз, відображають згадані вище «романтизм», «магічність» та прості рішення.

Наша протидія інформаційним загрозам виглядає так: держава з'являється раптово, шокуючи присутніх й ухвалюючи якесь радикальне рішення. А потім починаються довгі уточнення, туманні пояснення сутності запроваджених заходів. Це ще більше заплутує як громадськість, так і самих творців цих рішень. Спроби вирішувати проблеми методом все нових заборон схожі на вичерпування океану кухлем: всі при ділі, але метою є процес, а не результат.

Спроби вирішити сучасні проблеми рецептами минулого мають примарні перспективи, і ми щоразу більше наближаємося до вкрай небезпечної лінії «свободи слова». Адже логіка цих «рецептів» спирається на класичні теорії преси, а сьогодні ми навряд чи взагалі можемо сказати, хто є і хто не є пресою чи журналістом. Ключова ілюзія — з точки зору наших законів, норм, правил світ навколо нас не змінився. Але в реальності зміни істотні та драматичні.

Для початку потрібна відверта дискусія з питань, без яких Україна не зможе бути ефективною в майбутньому чи взагалі мати майбутнє. Тож що ми можемо виправити і щодо чого знайти новий консенсус?

Раціональне сприйняття дійсності. Заради безпечнішого інформаційного майбутнього ми маємо дуже тверезо підходити до оцінки загроз. Чи дійсно все, що ми сприймаємо як загрози, є таким насправді? Чи зі всіма ними ми можемо щось зробити, чи це лише відволіче наші ресурси? Чи дійсно ми розуміємо тенденції, наприклад, як Штучний Інтелект вже змінює нашу дійсність? Чи готові ми до цього ментально, ресурсно, законодавчо? Майже вся інформаційна сфера потребує ґрунтового перегляду та критичної оцінки.

Більше реалізму в оцінці ресурсів. Раціональне усвідомлення проблем ще не означає раціональних відповідей на них. Бажання отримати все і зараз від «простого рішення» буде переслідувати нас завжди. Але економічний потенціал диктує наш *modus operandi* і в сфері національної безпеки. Сподівання, що ми на кожен рубль супротивника вложимо свою гривню, економічно нездійсненно. І будувати свою стратегію на цьому означатиме довгостроковий програш. Важливо реалістично дивитись на наші обмеження та вразливості. Грошей на всі забаганки не вистачить.

Переосмислення стратегій. З одного боку, з'являється все більше правильних документів стратегічного рівня. Але далі починаються складнощі: їх виконання перетворюється на змагання з уникання відповідальності. Стратегії перетворюються на непотрібний тягар для державних відомств. Якщо ця ситуація не зміниться, ми й надалі самозаспокоїливо думатимемо, що маємо стратегії і навіть кудись рухаємось.

Підвищення ефективності виконання. Як би не хотілося вважати це «простою проблемою» (злим умислом чи свідомою підривною роботою), насправді все складніше. Роками створюються різноманітні робочі групи, проводяться постійні наради тощо. Але культура спільного вироблення та виконання рішень так і не з'явилась, вони сприймаються як додаткове навантаження з химерними цілями та примарними перспективами. Навіть притомним, порядним та патріотичним людям для синергії треба виробити нові правила спільної діяльності.

Нове партнерство. З 2014 року багато говорять про налагодження партнерства між державою та громадським сектором, але я б не ризикнув перебільшувати. Епізодичні вдалі приклади наштовхуються на глибокий рівень взаємної недовіри та нерозуміння одне одного. Але відповідь на виклики майбутнього, вочевидь, мало пов'язана з «жорсткою» безпековою рамкою (де в кожного є своя чітка «позиція в окопі»), а радше зі стійкістю суспільства до нових викликів, яка неможлива без реального партнерства між державою і громадським сектором. Сфера нацбезпеки — один з основних фокусів такої трансформації.

Максим Музика

Капітан-лейтенант, учасник російсько-української війни

Час дорослішати

Рік, який щойно почався, вже встиг поставити Україну перед викликом, який ми банально не можемо ігнорувати. Російські війська сконцентрували значні сили та засоби поблизу наших кордонів. Інформаційний простір усього світу переповнений тривожними повідомленнями щодо небезпеки великої війни. Чи готові ми до цього виклику? Чи демонструємо ми той рівень відповідальності, який потрібен для того, щоб скласти цей іспит? Чи подорослішали ми, як нація, як країна?

Ці клятві питання не дають мені спокою. Можливо мої роздуми комусь здаватимуться банальними, аналіз ситуації — занадто спрощеним, а висновки — дещо наївними. Проте мені хотілося б викласти свої міркування максимально простою мовою та донести одну думку, яка, мені здається, постійно губиться в шаленому інформаційному калейдоскопі.

Дуже часто доводиться чути, що українці чи не найстаріша нація в Європі. Згадується і давньоруська держава, і конституція Пилипа Орлика, і ще багато різних історичних фактів та міфів. Але чи поводимо ми себе так, як мають поводити себе зрілі дорослі люди? В суспільно-політичному сенсі.

Ключовою ознакою дорослішання є взяття на себе відповідальності за власне життя. Люди часто-густо змішують поняття відповідальності та провини. Відповідальність — це буквально здатність відповідати на виклики, які постають перед нами у вирі життя. Здатність відповідати свідомо та рішуче. Здатність передбачати виклики та готуватись до них.

Але чи притаманна ця риса нашому суспільству? Чи демонструють її наші політичні еліти? Чи є Україна відповідальним та надійним партнером для наших союзників?

Чи, може, ми котрий рік продовжуємо поводити себе інфантильно? Витрачаємо бюджетні кошти на популістські забаганки, а не на

те, що є критичним для нашого виживання? Чому є «Велике будівництво», «Велика реставрація» і ще багато чого «великого», але немає «Великого озброєння»?

А потім приходять час «Ч», і ми благаємо «дорослих» допомогти нам зброєю, грошима, військовою підтримкою. Чому наші союзники вкотре мають вирішувати наші проблеми за коштів своїх платників податків? Може, вже час нам подорослішати та починати самостійно вирішувати свої проблеми?

Відповідь очевидна і сумна.

Дуже добре, що цього разу наш східний горе-сусід кинув виклик не лише нам, а й усьому західному світові. Нам щастить, що зараз країни НАТО буквально змушені підтримувати нас через абсурдність останніх вимог Путіна, який жадає перегляду результатів «холодної війни». Але чи не забракне їм терпіння, якщо ми продовжуватимемо поводити себе наче розбещені діти? Чи не залишимося ми врешті наодинці з ядерним «гопніком»? Це був би занадто суворий іспит, і далеко не факт, що ми здатні були б впоратись з ним самотужки.

Що робити? Приймати чергову допомогу з вдячністю та терміново дорослішати. Має сенс допомагати лише тим, хто готовий допомогти собі сам. Тим, хто здатен використати допомогу та даровані можливості так, аби не доводилось допомагати знову і знову. Не варто виснажувати «дорослих» та паразитувати на їхньому терпінні. Бо все це дуже погано закінчиться. І для країни, і для всіх нас.

Дорослішання суспільства неможливе без подолання тотальної корупції та негативної кадрової селекції. Саме на цих двох стовпах тримається система, зміни якої вимагав Майдан. На жаль, ми бачимо активну протидію та спротив змінам в усіх секторах державного управління та місцевого самоврядування. Від судової системи всієї країни до останнього комунального підприємства найменшого міста — всюди ми спостерігаємо симптоми цих хвороб. І тут немає простого та швидкого рішення. Лише комплексний підхід та системні зміни можуть мати шанси на успіх.

Як це не боляче усвідомлювати, ці хвороби не оминули й Збройні сили України. Хоч ми і декларуємо перехід на стандарти НАТО, але цей перехід неможливо здійснити особовим складом, що сформований

та ментально відформатований негативною селекцією радянської армії. На реальні зміни потрібен час, воля та колосальна системна робота. А поки ми часто-густо спостерігаємо ганебну «гру в імітацію», а не повноцінну системну роботу. Те саме спостерігають і наші партнери та союзники, й в особистих розмовах вони не приховують свого розчарування.

Проте я хочу залишатися оптимістом. Ми дійсно маємо великий потенціал. Є люди, які пройшли через гарячу фазу початку війни. Є люди, які готові не просто вмирати за Україну, а й вбивати за неї. Вбивати грамотно та ефективно. Є сучасні зразки озброєнь, які були народжені цією війною та перевірені нею. Є мотивовані розумні сильні люди, для яких дійсно важлива перемога. Хоч би як не пручалась усталена система, що базується на корупції та негативній селекції, вона буде знищена. Бо це є питанням виживання. І не лише нашого, а й наших дітей. Заради цього варто продовжувати боротись.

Мирослав Гай

Заступник голови Ради Резервістів ЗСУ,

*член Спеціалізованої експертної ради при Апараті Головнокомандувача
Збройних сил України*

Українські Основи. Гречкосії vs Воїни

Вся історія України складалася з безперестанних руйнівних війн. При цьому в українському фольклорі, літературі українці часто фігурують не як нащадки великих воїнів, а як нація гречкосіїв. Неодноразово ми чули, що Україна — то аграрна держава, забуваючи, що самі українці всю свою історію воюють за землю, Незалежність та свободу, неодноразово залишаючи по собі славетний слід у світовій історії війн, як то було, наприклад, з гетьманом Сагайдачним, який здійснив успішний похід, дійшовши до стін Москви.

«Гречкосії» неодноразово дивували світ своїми військовими успіхами, неодмінно програючи на арені політичній. От і зараз, вчоргове здивувавши світ, зупинивши одну з найбільших армій світу у 2014 році, ми знову опинилися в умовах політичної кризи, яка набирає обертів, нівелюючи усі надбання останніх років.

І ось вже людей, які у годину найбільшої скрути не злякалися перед обличчям неминучої поразки взяти зброю та піти на відверте героїчне самогубство у бій з нерівними силами ворога, — називають «войовнича меншість».

І це правда. Абсолютна меншість спромоглася зробити так, щоб більша частина території України побачила війну виключно з екранів телевізорів у перервах між розважальними шоу та телевізійними серіалами. Якби ця меншість не зголосилася свого часу кинути роботу, полишити свій мирний уклад, родини та не побігла б на фронт, що стало для Путіна абсолютним сюрпризом, то були б неможливі жодні політичні чи інтелектуальні процеси на кшталт виборів чи цих дискусій щодо Українських основ, бо не було б предмета дискусії — України.

Проблема в тому, що здебільшого політику в Україні творять не ті, хто готовий віддати за неї найдорожче — життя. Безпрецедентна кількість ветеранів змогла потрапити у парламент у VIII скликанні,

і в ХІХ скликанні теж присутні учасники війни, але результати такої практики можна буде побачити тільки у часі.

Проте є приклади цивілізованих країн, де залучення ветеранів у політичне життя та у державні інституції існує давно, і Україні варто було б принаймні ознайомитися з ними.

Одразу забігаючи наперед, хочу відповісти на можливе зауваження, що є і неуспішні приклади на зразок хунти в Чилі або Малі... Я ж веду мову не про владу військових, а про ветеранів у владних інституціях та про досвід саме успішних демократичних країн, таких, як США та Ізраїль.

Для США армія давно стало важливою кузнею політичного істеблішменту. Дванадцять американських президентів від Джорджа Вашингтона до Джорджа Буша-старшого були безпосередніми учасниками бойових дій.

Окремо можна виділити Ізраїль, де обов'язкову службу в армії проходять як чоловіки, так і жінки. Через Збройні сили пройшли майже всі політичні лідери країни, тому там легше назвати тих, хто в армії не був. Загалом в Ізраїлі складно зробити політичну кар'єру, не маючи за плечима військової служби.

У США також віддають певну перевагу військовим. Зокрема, колишній державний секретар Джон Форбс Керрі попри блискучу освіту та можливість все ж відслужив в армії, воював у В'єтнамі, був кілька разів поранений, отримав Бронзову та Срібну зірки та нагороджений трьома пурпуровими серцями.

Сенатор Джон Маккейн, великий друг України, теж пройшов фронт, був у полоні і є яскравим прикладом ветерана у політиці Сполучених Штатів.

Така кількість ветеранів у політиці та державному управлінні двох успішних країн спричинена високою повагою та довірою суспільства до тієї «войовничої меншості», завдяки якій ці країни змогли зберегти себе та свій спосіб життя.

В Ізраїлі взагалі в умовах перманентної війни «войовничою меншістю» стала абсолютна більшість.

Такий підхід дає змогу не тільки тримати високу мобілізаційну спроможність країни, але й міняє розуміння та життєві підходи до

проблем країни в усіх громадян. Коли кожен стає дотичним до війни та захисту країни не з перегляду новин та скролінгу стрічки Фейсбуку, а з простих, реальних, фізичних перцепцій, то і ставлення до національних інтересів, національних пріоритетів змінюється, адже міняються пріоритети власні.

Я певен, що Україна буде змушена діяти власним досвідом і до всеосяжної військової повинності незалежно від статі, і до збільшення приходу у владу ветеранів, бо обставини довкола нас змушують.

Проте потрібно зазначити, що головним критерієм потрапляння на державну посаду має бути все ж таки освіта та відповідний досвід, а військова служба — виключно додатковим маркером відданості національним інтересам держави.

І коли кожен «гречкосій» стане воїном, а кожен воїн розумітиметься на тому, чим живе його країна, ми зможемо реалізувати наш прадавній лозунг «Україна понад усе», що раптом звучатиме в унісон з іншим відомим висловом міністра закордонних справ, а згодом прем'єр-міністра Великобританії віконта Генрі Джона Темпла Пальмерстона: у Британії немає вічних союзників і немає постійних ворогів; вічні і постійні наші інтереси, і наш обов'язок їм слідувати.

Андрій Загороднюк

*Голова правління Центру оборонних стратегій,
міністр оборони України (2019–2020)*

Згуртованість суспільства — основа всеохопної оборони

Загальна візія нашої країни у більшості українців схожа. Ми хочемо жити в європейській демократичній державі, де превалюють ключові цінності, такі як свобода, верховенство права, гідність і рівність громадян. Зрозуміло, що на шляху до цієї великої мети ми переживаємо багато складнощів і перешкод, але точку неповернення пройдено.

Проте є проблема. Вона полягає в тому, що нашим сусідом є потужна країна, яка живе за іншими цінностями, уряд якої прагне зробити так, щоби вільної України не було. Взагалі. Окупувавши частини Грузії та України, перетворивши Білорусь на колонію, режим РФ планує рухатись далі. Україна для них є «аномалією», що не бажає бути частиною московського світу. Геополітику РФ бачить як конкуренцію між нею, колективним Заходом і Китаєм. І Україна, за її розумінням, мала би грати у московській «команді», але вирішила «перейти до західної». Що, власне, Кремль і намагається виправити. У його неоімперській ментальності думка самих українців з цього питання та положення міжнародного права неважливі. Доки буде існувати сучасний режим РФ, ми будемо мати його як екзистенційну загрозу. В ідеалі РФ бачить Україну як набір залежних від неї колоній, і вона готова йти на будь-які кроки для досягнення цієї мети, крім тих, що можуть призвести до її власного банкрутства та розвалу.

Єдина причина, чому РФ не йде з великою війною проти України з метою її захоплення, — це той факт, що Україна та її партнери здатні перетворити таку спробу на фатальну для РФ. Причому ця спроможність ширша за лише військовий компонент, хоча він, звичайно, є першочерговим пріоритетом стратегії нашої оборони.

Незважаючи на виснажливу війну та внутрішні складнощі, Україна змогла створити потужне військо, яке вже має унікальний досвід

стримування загарбницьких амбіцій РФ. Через вмотивованість, мужність і професіоналізм військових, народну підтримку та посилену увагу держави, Збройні сили є незрівнянно сильнішими, ніж лише кілька років тому. Вони постійно оновлюють матеріальну складову, проходять програми підготовки, зокрема в партнерстві з силами країн НАТО, впроваджують сучасні принципи й підходи та вдосконалюють управління.

Але при цьому ми маємо великі прогалини в спроможностях, що роблять нас вразливими до масштабної наступальної операції. Ці прогалини важко виправити в короткій перспективі та з наявними ресурсами. Бюджет на сили оборони — це завжди кілька відсотків від ВВП, і з урахуванням стану й найближчих перспектив української економіки ми не зможемо суттєво виправити ситуацію. Військовий бюджет ворога — в десять разів більший, причому Кремль вже давно інвестує в нове обладнання та інфраструктуру. Такі критичні спроможності, як тактична авіація, протиповітряна оборона та сучасний корабельний склад для військово-морських сил, потребують розробок і технологій, яких в Україні ще немає.

У будь-якому разі намагання досягти паритету в спроможностях з РФ виснажить нашу економіку. Наша відповідь має бути асиметричною. Одним із асиметричних методів є власні технології. Тому критично необхідно завершити реформування системи закупівель і врядування оборонно-промислового комплексу.

Дуже цінною є підтримка країн-партнерів. Технічна допомога, продаж і лізинг техніки посилюють сили оборони. Ведеться активна і, треба сказати, успішна робота щодо розширення допомоги. Ключові партнери розуміють цінність нашого суверенітету та стабільності для світу. Вони готові йти на масштабні кроки, щоби демотивувати РФ від наступу та суворо покарати в разі необхідності. Водночас Кремль постійно проводить операції впливу й на цьому напрямі. Міжнародний інформаційний і дипломатичний фронти є полями запеклого протистояння.

Але є одна дуже важлива складова, що надає нам можливість розраховувати на те, що плани Кремля не здійсняться. Це — стійкість суспільства та готовність стати плечем до плеча під час воєнного

загострення. Спільна робота цивільних органів влади, місцевих громад, залучення населення до оборони є критичними частинами стратегії оборони. Такі підходи запроваджені в усіх країнах, що межують з набагато сильнішим потенційним противником, і відомі під назвою «всеохопна» («тотальна») оборона.

Україна має бути організаційно і психологічно готова до зустрічі з ворогом. Причому не лише на полі бою. За сучасними доктринами ворог спочатку націлить гібридні атаки на нашу критичну інфраструктуру, енергетику, морські шляхи тощо. Ворог буде засипати нас інформаційними операціями, роздмухувати будь-які іскри внутрішніх негараздів, помилок влади та антагонізмів суспільства. Намагатиметься сіяти розбрат, зневіру та паніку.

Головна проблема гібридних операцій — це складність їх розпізнати та вчасно кваліфікувати, ще до того, як вони вже нанесли шкоду. Для цього їх треба очікувати та максимально нейтралізувати на підході. Ми постійно маємо жити з розумінням того, що безпека країни — це відповідальність усіх її жителів, і всі ми є мішенню гібридних операцій. Форм участі в обороні багато: приєднання до лав ЗС України (в тому числі сил територіальної оборони), руху опору, волонтерство. Але в першу чергу це усвідомлення. Треба залишатися спокійними, зібраними, пильними та рішучими. Сьогодні, коли ворог накопичує сили у нас на кордоні та погрожує наступом, єдність суспільства та його готовність до захисту країни є тим, що унеможливить будь-які плани противника.

МІЖНАРОДНА СУБ'ЄКТНІСТЬ



Данило Лубківський

Дипломат, громадський діяч

Навіщо нам зовнішня політика?

Навіщо зовнішня політика? Двадцять років тому це питання так сформулював Генрі Кіссінджер. Спробую використати його прийом, аби запропонувати кілька міркувань стосовно українських основ, виходячи не з внутрішньої, а з зовнішньої перспективи і міжнародних відносин.

За поширеним стереотипом, зовнішня політика вважається «молодною сестрою» політики внутрішньої. Справді, між ними є міріади підпорядкованих зв'язків. Але не менше — зв'язків взаємозалежних.

Зовнішня і внутрішня політики беруть свій початок від одного явища. Це явище — ідентичність.

Доти, доки ви не усвідомлюєте, хто ви, важко говорити про суб'єктність ваших намірів і дій. Зміцнення ідентичності посилює вашу конкурентоспроможність у міжнародних відносинах. Послаблення ідентичності призводить до застою, підпорядкованості та поглинання.

Для російської ідентичності захист Україною своєї самобутності, незалежності та цілісності, як і свободи своїх сусідів, — виклик і загроза. Для «квазіросійської» — невиправданий радикалізм. Для української — саме життя.

Без колективного самоусвідомлення в рамках єдиної історичної, політичної та культурної традиції, без цілісного самоототожнення, яке б допомогло суспільству зрозуміти потребу ставити далекосяжні цілі і розподіляти сили на тривалі дистанції, завдання сформувати будь-яку ефективну та стійку політику, зокрема й зовнішню, непідйомне.

Ми справедливо намагаємося перевірити ефективність зовнішньої політики на конкретних результатах. Але справжньою метою зовнішньої політики є не лише досягнення конкретних цілей «раз і назавжди», а формування довгострокових переваг, тобто цілих поведінкових систем, що мають приносити користь навіть у найбільш непередбачуваних ситуаціях.

Для нас, як для європейської демократичної держави, я б назвав три такі пріоритети. Це — переваги безпеки, розвитку та солідарності з етичними однодумцями.

Переваги безпеки — це захист самої перспективи нашої незалежності на роки вперед.

Переваги розвитку — це доступ і продуктивне використання зовнішніх ресурсів у найширшому значенні слова.

Переваги етичної солідарності — це приналежність до конкретної цивілізації і її моральної навігації.

Міжнародні відносини — не лише велика шахівниця, а насамперед велика грибниця, в основі якої знаходяться мільйони людських контактів. Виразна національна ідентичність збагачує цей простір, урізноманітнює його і наповнює життям.

Український успіх прямо залежить від ясного усвідомлення колективної ідентичності.

Апелюючи до історії, нам не раз доводять, що Україна знаходиться на фронті давніх цивілізаційних процесів і підводять до думки, що на такому зламі оптимальною є роль «сірої зони». Але національна і культурна амбівалентність України становить небезпеку не лише для неї самої, але й для світу.

На противагу «фронтиру» ми здатні реалізувати іншу місію.

Історія вже навчила нас, що міжнародні поняття не завжди бувають непорушними. Тепер треба усвідомити, що у динамічних міжнародних відносинах також немає поняття «приреченості».

Завдяки ефективній зовнішній політиці Україна здатна зайняти роль гаранта і захисника рівності в нашій частині Європи, врівноважуючи регіональні інтереси та амбіції. Наша державність — це, фактично, антитеза будь-якому вияву колоніального, імперіалістичного та шовіністичного мислення в регіоні.

Наш стратегічний інтерес набути членства в ЄС і НАТО має прямий вплив на всю Об'єднану Європу. Наша природна іпостась — це роль держави, яка активно підтримує і заохочує загальноєвропейські інтеграційні процеси. Ми занадто великі, щоб дбати лише про себе, а відтак повинні бути адвокатом для інших.

Ще одна важлива і складна історична роль, до якої слід братися з усією належною серйозністю, — це пряма участь у розв'язанні

«російської проблеми», що передбачає поширення демократичного впливу на цю територію та ослаблення агресивного потенціалу її режимів. Від такої ролі ми не можемо сховатися.

Наша держава має масштабний міжнародний потенціал. Для його реалізації треба розуміти, хто ми. Це розуміння, на мій погляд, має бути національно виразне. Його не підмінить жодна форма знеособлення. Національна виразність в нашому випадку також передбачає інклюзивність для всіх, хто усвідомлює себе частиною української ідентичності. І наша політична культура мусить бути максимально толерантною до кожного, хто повертається або приходить до нашої ідентичності.

Як писав Натан Щаранський: «Ізраїль був створений і продовжує жити в умовах постійного конфлікту з цими антидемократичними силами, що вимагає від його громадян постійної готовності до боротьби і самопожертви. Єдине, що може слугувати джерелом сил для такої боротьби, — це сильний, глибокий зв'язок з власним народом, тобто identity».

Міжнародні відносини і саме ті відносини, які стосуються України, дуже переконливо підтверджують цю думку.

Зовнішня політика нам потрібна не лише для захисту конкретних інтересів. Вона потрібна, щоб реалізувати цінності і переконання. Бо зовнішня політика — це завжди відповідь на запитання, хто ми.

Сергій Громенко

Історик, письменник і публіцист

Якого минулого потребує Україна

Відомий жарт «Історики, змінимо минуле на краще!» — аж ніяк не жарт. Бо якщо ми не в змозі переробити історію як таку, то поміняти своє ставлення до неї нам цілком під силу.

Хай там що говорять ліваки, популісти та постмодерністи — історія має значення. Те, де опиниться якась спільнота (від родини до цивілізації), залежить не лише від її поточного стану та напрямку руху. Суттєву роль відіграє й те, звідки вона вийшла. Схильність окремих людей і цілих народів обирати не стільки правильні, скільки звичні шляхи називається ефектом колії. Без врахування цього будь-які благі наміри, на кшталт введення ліберальної демократії в Афганістані, приречені. Без вивчення минулого неможливі жодні хоч чогось варті роздуми про майбутнє.

Яку ж історію дотепер відтворює собі Україна? Меми про «бром» і «журбу» виникли не на порожньому місці. З XVIII століття у нас домінував дискурс, який традиційно називається народницьким. Він фокусувався на благородному, чесному й хороброму народові, якому не поталанило в житті, — його держави нищилися ворогами, його еліти зраджували, його висока культура занепадала, зберігаючись лише «на глибині». Тому студії над державою чи елітою — це дослідження Інших, а не Нас. Не без зусиль Російської імперії українська історія все більше нагадувала етнографію.

У Радянському Союзі ця теза набула довершеного звучання, тому що від народу залишилися лише правильні верстви — найбільш потрібні та найбільш пригноблені. Решта опинялася поза увагою дослідників та вчителів.

Теперішній час розвернув штурвал на 180 градусів. Нині надзвичайною популярністю користуються не лише дослідження-вихваляння шляхти, але й відверті байки про могутніх укрів з тисячолітньою історією і «Велесовою книгою». Проти шляхти нічого не маю, але не коштом козацтва, — чого варта країна з надпотужною

аристократією, однак без козаків, наочно демонструє нам Білорусь. Так собі видовище. Однак і чисте козацтво без державницької шляхти — це тупик на кшталт Тихого Дону. Був і загув.

Тож яка історія нам потрібна? Коротка відповідь — усяка й найрізноманітніша. Будь-яка спроба вишикувати наше минуле у генеральну лінію неможлива без маніпуляцій або відвертої брехні. Наведу мій найулюбленіший приклад неоднозначності історії України.

1618 рік. Українці разом із поляками воюють проти Московії і навіть штурмують ворожу столицю.

1621 рік. Українці разом із поляками воюють проти турків і кримських татар під Хотиним.

1628 рік. Українці разом із кримцями воюють проти турків у Криму.

1638 рік. Українці повстають проти поляків в Придніпров'ї.

1644 рік. Кримці Тугай-бея воюють під Охматовим проти поляків та українців, зокрема Яреми Вишневецького.

1648 рік. Українці разом із кримцями Тугай-бея воюють по всій Україні проти поляків, зокрема Яреми Вишневецького.

1654 рік. Українці продовжують воювати з поляками, але тепер їхні нові союзники — це московські війська, а нові противники — кримці.

1659 рік. Кримсько-українське військо воює під Конотопом із московитами.

1660 рік. Комбо: спочатку поляки і кримці воюють під Слободищем і Чудновом проти українців та московитів, а потім українці переходять на інший бік.

Отже, упродовж якихось 40 з гаком років українці встигли повоювати з усіма своїми сусідами у союзі з усіма своїми іншими сусідами, а у кількох випадках — ще й не по одному разу. Тому абсолютно хибним буде будь-яке спрощення в дусі «А завжди були нашими союзниками, б завжди були ворогами».

Традиційні історіографії, винайдені у XIX столітті, сильно слабували на європоцентризм. В результаті взірцем для наслідування виступала класична зв'язка Англії та Франції, а інші спільноти ранжувалися за їхньою подібністю до еталона. Але насправді приклад Західної Європи — це виняток, а не правило, і якщо всіх міряти за цією

міркою, багато не наміряєш. Або прийдеш до безглузвих висновків, які лише шкодитимуть конструюванню майбутнього, або зануриш народ у безодню непозбувної бентеги.

І якби мене спитали, якими найголовнішими дороговказами ми маємо послуговатися у розумінні українського минулого, я би відповів так:

Україна — не просто ще один рядовий шматок Європи, бідний та безперспективний. Це територія найбільшого у світі фронтиру, навіть не подвійного, а потрійного. З одного боку — між Європою та Південним Сходом (лісом та степом, християнством та ісламом тощо), з іншого — між Європою та Північним Сходом (лісом та ще більшим лісом, західним та східним християнством, силою права та правом сили тощо). Крім того, свій фронтір пролягав між московськими землями та Великим Степом. І глибина взаємопроникнення на ньому була такою, що саму появу Росії «євразійці» трактували як «заміну ординського хана московським царем з перенесенням ханської ставки до Москви». І Україна опинилася якраз всередині трикутника цих розломів. Тому відсутність на наших землях сталої класичної держави — абсолютно нормально. Бо з іншого боку, фронтір — місце цивілізаційної взаємодії та взаємозбагачення. Не Заходу нас вчити мультикультуралізму. Ну а ще фронтір — місце свободи. Небагато у всьому світі знайдеться країн, населених настільки волелюбними мешканцями. В Європі ми точно №1.

Тож сприймаймо нашу історію у всій її повноті, різноманітній складності, вишукуймо переваги, а не концентруймося на невдачах — і зможемо накреслити куди більш короткий шлях у гідне майбутнє.

Зураб Аласанія

Журналіст, шеф-редактор зі стандартів Суспільного мовлення

Україно, відкрийся!

Світ стає прозорим до непристойності і відкритим до болю. У такому світі провінціалізм, який, за визначенням Юрія Шевельова, входив в тріаду страшних ворогів українського відродження («Москва, Маросейка», 1954), — стає неможливим в принципі.

Можна продовжувати вважати Україну річчю в собі, самодостатньою і прекрасною. Але Україна — ще й частина світу, як кожен з нас — частина України.

Тому моя картина майбутнього України має три складових.

Україна у світі

Захищаючи демократію в британському Парламенті, сер Вінстон Черчилль, вже звільнений тоді з поста прем'єр-міністра, сказав, що, хоч багато форм управління було і ще буде випробувано «в цьому світі гріха і горя», й «ніхто не робить вигляд, що демократія досконала або всебічно розвинена», але, вірив Черчилль, «демократія — найгірша форма правління, якщо не брати до уваги всіх інших» (Speech in the House of Commons, 1947).

Сорок два роки потому доктор філософії Френсіс Фукуяма написав знаменитий есей, в якому взяв подачу Черчилля і назвав ліберальну демократію не просто остаточною формою урядування в суспільстві, а навіть фінальною формою ідеологічної еволюції людства, кінцем історії як такої («The End of History?», 1989).

Тепер уже стало поганим тоном нагадувати професору його молодіжний максималізм. Через десяток років він практично повністю відмовився від ідеї «демократії як фіналу історії». І вчасно, оскільки в 2000-х уже проявилися перші ознаки багатообіцяючого тоді технологічного стрибка цивілізації. Трохи пізніше — і небезпечні його наслідки. А до 2020-го вислів «кінець історії» набув і зовсім неочікуваного забарвлення.

В результаті вибухового зростання інформаційно-комунікаційних технологій на тлі глобалізації та децентралізації світ стрибкоподібно ускладнився і став якісно іншим.

Людська цивілізація будується на взаємодії складних систем, і будь-яка складна система має межу керованості і прогнозованості. Коли складних систем безліч, кількість взаємодій акторів невпинно зростає й прогнозованість поведінки систем падає. Істотно, іноді — до нульового горизонту. Відповідно, зростає рівень катастрофічності. До стелі значень.

Чи можна було передбачити настільки потужний і, можливо, фатальний вплив комунікаційних і медіатехнологій на соціальну, економічну й політичну системи людства? Десь засміявся Нассім Талеб.

Паралельно стало очевидно, що головні концепції країн «першого світу» (глобалізм, мультикультуралізм, конс'юмеризм, постіндустріалізм, соціал-демократія, лібералізм, монетаризм тощо) вже реалізували свій потенціал і проминули пік свого життєвого циклу.

Протилежний тренд — популізм, авторитаризм, масові ідеології без цінностей розвитку, і навіть зовсім далекі від логіки масові спільноти, які сповідують «задоволення від хаосу», — стрімко наростає. Тенденція «світ без правил» поширюється на рівні країн і навіть регіонів.

Прийшов час світові шукати нового. Старому та Новому світам, колись протестантизму та західної цивілізації, не обійтися без ревізії всіх своїх проєктів, врахування їх напрацювань та кроку вперед.

Схоже, лише новий, міцний, модерний, ефективний, динамічний та об'єднавчий великий проєкт або концепція, «національна ідея» планетарного масштабу для постглобалістичного світу (де нацією було б все людство) — це здатне, як зустрічний пал, зупинити ту пожежу безладу, що поволі охоплює Землю.

І я хотів би побачити Україну, що не залишається осторонь ні під час інтелектуальних пошуків такої ідеї, ні на стадії її втілення. А значить — Україна має бути відкритою до світу й уважною до тенденцій.

Україна в собі

«Симулякр ніколи не є тим, що приховує істину — це істина, яка приховує, що її немає». («Simulacra and Simulations», 1981).

Це Жан Бодріяр, французький філософ, розмірковує про постмодерну реальність.

В українському вимірі прикладом симулякру може бути будь-яка інституція, створена державою — зі своєї волі, чи за наполегливими рекомендаціями західних партнерів, донорів, кредиторів, чи за вимогами громадських активістів. Створення інституцій гальмується роками, вже створені піддаються атакам в боку влади, а часом — самі інституції охоче йдуть на компроміси зі злом.

Це означає, що навіть найкращий зразок, перенесений з інших місць, не запрацює в нас автоматично, сам по собі.

Це означає, що кожен має дбати про щось, що ніби не має стосунку до його щоденного життя.

Ми маємо захищати системні та важливі інституції, допоки вони не стануть справжніми й не почнуть працювати на користь людей.

Україна в тобі

«Не питайте, що ваша країна може зробити для вас — запитайте, що ви можете зробити для своєї країни» (Джон Ф. Кеннеді, Inaugural Address, 1961).

Так, зрозуміло, що кожна країна в різні часи має свої виклики і свої контексти. Але схоже, що «ідеальний шторм» цього разу насувається на весь світ. У часи невизначеності, можливих смут та хаосу краще заздалегідь здобути декілька додаткових навичок, що у звичайний час, може, й не потрібні, але точно ніколи не завадять.

Я хотів би бачити громадян України такими, що заговорили ще однією мовою світу, навчилися б робити нескладний ремонт у хаті чи з механікою; вміли приготувати таку-сяку їжу та надати першу допомогу потерпілому. Я б мріяв, щоб українці здобували собі другу (та не останню) освіту, геть не подібну до першої. Я б хотів, щоб якомога більше українців спробували себе в невеличкому бізнесі.

Словом — я б хотів бачити українців максимально самостійними та спроможними. Такими, що можуть розраховувати на себе, а пишатися — країною. Саме так, а не навпаки.

Павло Кухта

*В.о. міністра економіки (2020), перший заступник
міністра економіки (2019–2020)*

Три вектори: нова економічна доктрина для України

Опитування показують, що економіка разом з війною є головним питанням на політичному порядку денному українців. Люди сприймають економічні питання і як системну проблему на рівні країни і як особисту проблему.

Причина зрозуміла — глибоке економічне відставання України від інших європейських країн. За рівнем ВВП на душу населення Україна займає останнє місце в Європі: \$3,659 проти \$15,595 у Польщі. У 1990 поляки та українці стартували з приблизно однакового рівня ВВП на душу населення.

Запит на економічне зростання однаково сильний в різних регіонах країни, не залежить від політичних чи ідеологічних уподобань. Успішний економічний розвиток міг би об'єднати країну. Натомість економічний провал довжиною в три десятиліття став потужним фактором її роз'єднання. Чому так сталося, попри запит суспільства? Що треба зробити, щоб нарешті рушити вперед? Давайте чесно про це поговоримо.

Головною суто матеріальною проблемою економічного зростання в Україні є хронічна нестача інвестицій. Зношеність основних засобів виробництва в Україні перевищує 60% — промисловість та інші галузі потребують масштабних вкладень капіталу в нові виробництва та модернізацію старих. Для зростання ВВП темпами у 5–7% на рік (достатніми, щоб за певний час наздогнати Польщу та інші європейські країни) частка інвестицій у ВВП має сягнути близько 25%, тоді як зараз вона становить 15,6%.

Втім, ця матеріальна проблема — лише наслідок більш глибоких **політичних** факторів, які, в реальності, і заважають Україні розвиватися.

1. Україна весь час «провисала» на геополітичному стику між Заходом та Євразією-Росією — політичне майбутнє нашої країни

постійно було невизначеним. В Європі чи в Євразії вона опиниться? Чи зможе уникнути дестабілізуючого впливу росіян в їхній боротьбі із західним світом? (Як показав 2014 рік, не змогла.) Довгостроковий інвестор в Україну мусив поставити собі ці питання. Вічна геополітична невизначеність відлякнула від України багато західних компаній, які інвестували у Східну Європу.

2. Політична система в Україні побудована навколо корупції та постійного перерозподілу майна та грошових потоків. Найбільші політичні сили та їхні олігархічні спонсори протягом всього періоду незалежності були вбудовані в цю систему. Вона працює через «відключення» базових функцій держави — захисту прав власності, забезпечення порядку та рівних правил гри для всіх. Олігархічні політичні еліти заробляють на можливості вибірково контролювати ці функції шляхом захоплення контролю над державою на цілком демократичних виборах, де виборцями маніпулюють за рахунок контрольованих все тими ж олігархічними групами каналів. Без виконання державою своїх базових функцій ринкова економіка не може працювати повноцінно — не може швидко зростати та приваблювати інвестиції.

3. Економічні реформи в Україні були зупинені на півдорозі, і лише з великою боротьбою їх вдається поступово робити після 2014 року: від приватизації та ринку закупівель до митниці, податкової та ринку землі. Без завершення економічних реформ ринкова економіка України залишається неефективною та непривабливою для інвестицій. За Індексом економічної свободи Україна займає 134 місце у світі, остання з європейських країн.

Три проблеми посилюють одна одну. «Провисання» між Заходом та РФ відлякнуло західних інвесторів та створило в Україні олігархічну політичну систему. Олігархи заробляють на незавершеності економічних реформ та високих можливостях для корупції — державних підприємствах, можливостях для монополізму, можливостях відкупитися від будь-чого в судах та захопити чуже майно. Водночас все це несумісне з західною системою правил та з інтеграцією на Захід. В результаті в Україні створена політична система самознищення країни, в якій короткостроково зацікавлені усі старі системні

політичні та олігархічні еліти (хоча довгостроково вони самознищуються разом із країною).

Взаємопов'язаність проблем веде до неможливості вирішити їх окремо одна від одної. Україна стійко вирішила йти на Захід — це підтримують дві третини громадян і ніби більшість політиків. Водночас через кланові інтереси, ті ж політики торпедують реформи, що є частиною інтеграції на Захід. Намагання провадити зміни окремо по одних напрямках, не провадячи змін по інших, веде до провалу змін як таких.

Економічна стратегія — чи радше доктрина, — яка реально здатна змінити Україну, полягає в одночасному швидкому русі у трьох векторах:

Інтеграція України в західні політичні та безпекові структури, насамперед до ЄС та НАТО.

Очищення політичної системи від корупції та створення чесної системи правосуддя, яка захищає рівні правила гри для всіх у країні.

Проведення економічних реформ, які зменшують можливості для корупції та завершують побудову необхідних для ефективного функціонування ринкової економіки інституцій.

Лише одночасні позитивні зрушення в усіх трьох напрямках здатні, посилюючи один одного, спричинити кардинальні зміни як всередині економіки України, так і в її сприйнятті з боку інвесторів. Нова економічно успішна Україна буде західною країною, з чесним правосуддям, нормальними сучасними політиками, що реально представляють інтереси громадян, та ефективною ринковою економікою.

Або, можливо, в якийсь момент України просто не буде — в конкуренції між державами економічні аутсайдери програють. Вибір за нами.

Світлана Заліщук

*Радниця з міжнародних питань голови правління Нафтогазу,
народний депутат VIII скликання*

Від в'язаних рукавиць — до НАТО і ЄС

У той час, як в Україні стала популярна «Ода радості» — офіційний гімн Європейського Союзу, — у Старому Світі регулярно почали звучати мотиви Реквієму по Заходу. Криза розвитку, міграційна хвиля з регіонів, де тривають війни, гібридне протистояння з Росією, популізм на марші.

Справжнім ударом став Брекзит, який запустив спекуляції про Фрекзит, Грекзит та інші заклики «на вихід». Не останню роль зіграла перемога Трампа на президентських виборах, який з азартом почав грати білими шахами проти своїх же, до чого євроатлантична частина шахівниці явно була не готова, і чим так успішно скористалася сторона, яка грає чорними.

Дуже влучно проблеми євроатлантичної спільноти діагностувала остання Мюнхенська конференція з безпеки, назвавши свій звіт «Westlessness» (Стан відсутності Заходу). Це сталося десь приблизно у той самий час, коли Рада проголосувала за зміни до Конституції, закріпивши в Основному законі інтеграцію до ЄС та НАТО. Угу, складно інтегруватися у стан відсутності чогось...

Об'єктивно у такій геополітичній системі координат креслити траєкторію руху держави непросто. До того ж у самій Україні існує ціле коло людей, які не роблять цю вправу легшою.

По-перше, активно працює ворог і його п'ята колона. По-друге, після історичної мобілізації у 2014 році почало зростати коло скептиків «нас-там-не-хочуть». По-третє, частина єврооптимістичних політиків та експертів перейшли в категорію прагматиків: давайте забудемо про вступ і зосередимося на економічній співпраці.

Іронічно, але історичне бажання України повноцінно інтегруватися до ЄС та НАТО трохи розминулося зі сприятливою історичною можливістю це зробити. Принаймні сьогодні. Але є важливе «але». Про нього нижче.

У 1991 році в Естонії серед жінок набирає популярності ініціатива з шиття зимових рукавиць для солдатів. Ні, це не мистецька акція для підтримки бойового духу. Це загальнонаціональна мобілізація ресурсів для побудови армії. Естонія виходить з СРСР, вона позбавлена колишнього союзного ресурсу: естонським солдатам елементарно бракує зимової форми одягу.

У цей момент хіба мрійники могли говорити, що у 2004 році ця країна не просто буде відповідати стандартам НАТО, але й стане її повноправним членом. Окремо треба відзначити, що й Росія не сиділа, склавши руки, хоча танки в хід не пустила. Пройшло 13 років. Дев'ятий за ліком прем'єр-міністр незалежної Естонії передає ратифікаційну грамоту до Держдепу. В'язані солдатські рукавиці стають цікавою історичною деталлю, про яку важко знайти згадку в Гуглі.

Повертаючись до того важливого «але». Це приклад нашого сусіда, який переживав дуже схожі проблеми становлення. Він показує, що історія не лінійна, обставини змінюються. Їх змінюють, і це залежить від нас у тому числі.

Членство в ЄС і НАТО разом з усіма іншими амбітними планами — це про здатність бачити велико і йти сміливо, заглядаючи далеко за кілька виборів наперед. Ні, історія не просто на боці тих, хто вірить. Вона на боці тих, хто вірить, говорить і робить. Але без великої амбіції та сміливого лідерства геополітичну систему координат творитиме хтось інший. Вступ до ЄС і НАТО — це абсолютно реально, якщо ми цю реальність будемо творити щоденно.

Насправді для України курс на ЄС та НАТО — це не мрія, це необхідна умова, щоб відбутися. Поки Рада Безпеки ООН в заручниках у Путіна, поки Раду Європи під'їдають російські гроші, поки ОБСЄ паралізоване консенсусом, поки різні суди, які стоять на захисті міжнародного права, з'ясовують, як же примусити злочинців виконувати їхні рішення, 5 стаття договору НАТО про колективний захист залишається найнадійнішим форпостом миру на євроатлантичному просторі. Навіть попри серйозні внутрішні політичні шторми. Нам необхідна ця парасолька. Своєю чергою, НАТО вигідно, щоб Україна була частиною цього простору. Ми не лише просимо про допомогу,

ми готові інвестувати в цей стратегічний союз. Ми вже це робимо на Сході України та Європи.

Що стосується ЄС. На останньому Саміті Україна—ЄС ми зробили крок до «промислового безвізу», оновлення Угоди про Асоціацію та Угоди про вільне небо. Один із членів ЄС активно боровся, щоби в заключному тексті Декларації не було згадано про інтеграцію України до внутрішнього ринку ЄС, хоча це формулювання існує в самій Угоді про Асоціацію. Цей член ЄС добре розуміє, що інтеграція України невідворотна. Саме тому така жорстка конкуренція починається вже сьогодні. І насправді більшою мірою залежить від нас, як швидко ми інтегруємося. Однак не останнє місце у цьому процесі займають незалежне НАБУ, САП, реформа судової системи і далі за списком.

Українські лідери мають розуміти, що сьогодні вони працюють на історію, заголовки до якої будуть написані через 7–10 років. І цілком можливо, що «стан відсутності Заходу» незабаром стане синонімом до в'язаних естонських рукавиць, тобто синонімом до забутого минулого. Важливо, щоб у цей момент стан відсутності реформ в Україні вчергове не «розминув» нас із потягом, якого ми так довго чекали.

Олексій Геращенко

Економіст, викладач Києво-Могилянської бізнес-школи

Україна у світовій економіці.

Подивитися у майбутнє

У 2012 році один із найбільших фінансових конгломератів світу HSBC оприлюднив звіт «Світ у 2050». Згідно з цим документом, українська економіка мала б стати абсолютним лідером економічного зростання в Центральній і Східній Європі й однією з найстрімкіше зростаючих економік світу, увійти до середини сторіччя до переліку 40 найбільших економік світу, показавши зростання в 10 разів (!) за період 2000-2050, та наздогнати за своїми абсолютними розмірами економіки таких країн, як Швеція і Бельгія.

Основною підставою для такого сміливого припущення був факт, що за рівнем людського розвитку наша країна значно переважає тих, хто знаходиться поруч із нами на економічній карті світу. Сьогодні Сальвадор, Алжир, Монголія і Болівія мають ВВП на душу населення, подібний до українського, значно відстаючи в показниках людського розвитку. У XXI столітті з його технологічністю, креативністю й переважаючою сферою послуг саме людський капітал, а не багаті чорноземи чи нафтові заклади стають головним чинником економічного піднесення.

Втім, наступні за виходом згаданого звіту драматичні роки перекроїли довгострокові прогнози розвитку нашої країни, тож в оновленому звіті той же HSBC бере паузу й уникає згадок про Україну, зосереджуючись на перспективах розвитку великих країн та цілих регіонів. Для України ж довгострокове бачення власної потенційної ролі у світі є вкрай важливим — де ми на карті майбутнього, яке місце відводимо собі самі, яким шляхом можемо потрапити до нього.

Після подій 2013-2014 років неймовірно високою ціною життів і територій вдалося змінити вектор розвитку країни, сформульований як «європейський шлях». Ми стали пишатися зоною вільною торгівлі з Євросоюзом і тим, що товарообіг із ЄС суттєво перевищив обсяги торгівлі з північним сусідом. Та всередині самого

Європейського Союзу розпочалися процеси, які поставили під питання його майбутнє. Brexit, євроскептицизм, відсутність єдиної Конституції та політики щодо подальшого розширення змушують вже сам ЄС повертатися до основ і переосмислювати їх задля подальшого розвитку. І саме тут важливо чітко розмежувати наше місце в європейській сім'ї народів, яке визначається людською гідністю як вищим ціннісним пріоритетом, і з якого випливають повага до прав людини, свобода і демократія, — й власне економіку, яку, виходячи з особливостей розвитку світу, не варто бачити лише вузько в контексті європейської інтеграції. Спробую підкріпити цю думку деякими фактами.

Динаміка економічного розвитку

	Частка регіону / країни у світовій економіці, %				Частка регіону / країни в українському товарному експорті, %	
	1991	2001	2021	2050 — прогноз	2001	2021
США	25,3	31,4	24,2	15	3,5	2,3
Європейський союз	27,2	21,9	17,9	9	35,0	41,4
Китай	1,7	4,0	17,9	21	3,3	12,0
Індія	1,1	1,5	3,1	16	0,8	3,3
Росія	3,5	1,0	1,7	2	23	5,0
Південна Америка	3,4	4,0	3,4	6	2,5	2,5
Африка	2,4	1,9	2,8	4	5,4	7,1
Решта світу	35,4	34,3	29,0	27	26,5	26,4

Ці концентровані цифри вказують на те, що економічний ландшафт світу стрімко змінюється. Якщо раніше неприродно суттєвою була наша залежність від торгівлі з Російською Федерацією, то тепер непокоїть зависока частка Європейського Союзу, чия вага в економіці світу об'єктивно досить стрімко тане. Економічна міць Китаю та Індії беззаперечно зростатиме. Індонезія, Бразилія й Мексика за кілька десятиліть можуть стати найбільшими економіками після Китаю, Індії й США, ряд країн африканського континенту матиме період бурхливого зростання, а Нігерія може увійти до десятки найбільших економік світу. Тож в економічному сенсі ми не можемо

обмежитися лише європейським майбутнім, повинні шукати недооцінені ринки, робити ставку на відносини з потенційними економічними тиграми майбутнього. Завдання держави — прокладати мости цієї співпраці, а завдання бізнесу — розглядати весь світ як глобальний ринок.

Не полишаючи європейської інтеграції насамперед у контексті розбудови ефективних інституцій й визнання людської гідності як вищої цінності, варто подивитися на економічний світ ширше та програмувати свій розвиток, виходячи з перспектив майбутнього світу, в якому європейська економіка вже не матиме колишнього впливу. Як країна здобудемо економічну суб'єктність тоді, коли матимемо широке коло партнерів й диверсифіковану економіку. Наша мета — гідне місце як модерної країни в контексті європейської цивілізації і глобальна диверсифікована економічна стратегія, орієнтована на тренди майбутнього світової економіки.

Володимир Усов

Член міжнародної академії астронавтики,

голова Державного космічного агентства України (2020)

Більше ніж ракети

Космос є останнім bastіоном української суб'єктності у світі. Сильна конкурентна позиція України на глобальному космічному ринку може стати шансом для розбудови сучасної космічної екосистеми всередині країни, мультиплікатором економічного зростання для багатьох високотехнологічних галузей української промисловості.

Для цього необхідно підготувати фундамент, бо місце країн у космічних перегонах визначається комбінацією фінансових, інтелектуальних та технічних ресурсів, їх концентрацією для розвитку національних космічних програм та інтеграцією в міжнародні партнерства.

Для здобуття глобального лідерства та суб'єктності необхідне створення повноцінної національної космічної екосистеми, де є місце кооперації, конкуренції та партнерству державних та приватних компаній в межах єдиної космічної стратегії.

Яскравим прикладом такої моделі є кооперація NASA з приватними компаніями SpaceX, Blue Origin та Dynetics у рамках глобального проєкту повернення людини на Місяць за програмою Artemis.

Українські підприємства та наукові установи завжди були ракетно орієнтованими. Інтелектуальний потенціал ракетобудування дуже швидко вступив у конфлікт з можливостями та цілями держави в освоєнні космосу. Сьогодні Україна не має в експлуатації власної ракети-носія, власного або хоча б контрольованого космодрому. Держава не виступає замовником на запуск космічних апаратів, а значить і не має запиту на серійне виробництво ракет-носіїв для потреб держави. Очевидно, що парадигма та стратегічні цілі України в космосі повинні змінитися. Для цього треба знайти перспективний напрямок, обрати свою нішу та власну стратегію лідерства в космосі. Саме такою стратегією може стати розвиток нашого потенціалу у стрімко зростаючій сфері орбітальних сервісів.

Орбітальні сервіси є продовженням розвитку мультимодальних космічних перевезень, де великі важкі ракети виводять корисне навантаження на низькі навколоземні орбіти, а звідти флот космічних буксирів, що вже чекають на свої вантажі, розвозить їх по кінцевих орбітах.

Подібний підхід дає можливість радикально знизити вартість доставлення вантажів та почати системну індустріалізацію космосу.

По-справжньому захоплюючою стане можливість впровадження орбітальних сервісів для організації стабільної життєдіяльності людини в умовах космосу і побудову стійкої орбітальної економіки.

На перший погляд, дозаправка і переміщення на нову орбіту старого «похованого» супутника не виглядає такою ж ефектною і яскравою подією, як політ Юрія Гагаріна або перші слова Ніла Армстронга на Місяці, але на майбутнє людства в космосі вплине не менше.

Також вже існують проекти по зведенню з орбіти списаних апаратів та іншого космічного сміття.

З початку освоєння людиною космічного простору там накопичилося 7,5 тисяч тонн сміття.

Це проблема, яку потрібно вирішувати вже сьогодні.

Отже, орбітальні сервіси на наших очах стають реальністю, забезпечуючи успішне виконання не лише наукових, але і комерційних місій. А головною рушійною силою, що відповідає за їх впровадження, стають не держави, а компанії і стартапи нової орбітальної економіки.

Зрозуміло, що розробка технологій орбітальних сервісів в Україні буде вимагати нових досліджень та інноваційних технічних рішень.

Передвісником орбітальних сервісів в Україні стала ідея так званого «подвійного старту», технічно описана та запатентована КБ «Південне».

Серед компетенцій українських космічних інженерів — організація неруйнівної взаємодії орбітального апарата з апаратом клієнта, розробка та виготовлення систем зближення та стикування (близько 65% всіх стикувань в історії космонавтики).

Організація орбітальних сервісів перспективна ще й тому, що вимагає будівництва не одного апарата, а флоту космічних буксирів

на різних орбітах Для промисловості це означає серійність виготовлення апаратів, а значить — високу економічну ефективність виробництва.

Розвиток технологій орбітальних сервісів, своєю чергою, змінює парадигму супутникобудування. Йдеться про модульний принцип побудови платформ апаратів і зменшення рівня резервування апаратури, що означає економію на оплаті пускових послуг, а врешті — стандартизацію й зниження собівартості..

Ми не встигли за стрімким розвитком супутникових технологій у минулому десятиріччі, програвши цей ринок конкурентам, бо історично були ракетно орієнтованими. Сьогодні ми не здатні конкурувати з Ілоном Маском та Джеффом Безосом у виробництві надпотужних ракет-носіїв.

Але космос — це вже більше, ніж ракети. Прямо зараз закладаються основи будування космічних апаратів нового покоління на базі стандартів орбітальних сервісів. І у нас є всі шанси використати власний досвід та технології для повернення України до клубу провідних космічних держав світу. Стати суб'єктом нової хвилі освоєння космосу, лідером у розвитку орбітальних сервісів та у підкоренні нового фронтиру для людства. Тож спробуємо не втратити цей шанс. Бо хто сильний в космосі, той сильний і на Землі.

Наталія Микольська

*Експертка зі стратегічних трансформацій,
торговий представник України — заступник міністра
економічного розвитку і торгівлі (2015–2018)*

Україна на глобальній економічній мапі

Чи може Україна стати гравцем на глобальній економічній мапі? Може.

Коли? Коли ми створимо економічну стратегію. Не просто економічну стратегію — ще одну красиву книгу, яка стоятиме на полицях у Кабінеті міністрів України та Офісі Президента. А стратегію, яка дає відповідь на запитання «що Україна може запропонувати світові», з підприємцем в основі розвитку, а інтернаціоналізацією українського бізнесу як пріоритетом державної політики. Коли до стратегії буде розроблено план дій і його виконуватимемо щодня та спільно контролюватимемо його виконання. А ще це все постійно будемо адаптовувати та оновлювати, виходячи з нових реалій.

Чому? Бо без стратегії економічного розвитку України, яка дає відповідь на запитання «що Україна може запропонувати світові» неможливий не лише економічний, а й будь-який розвиток України.

Ось декілька основоположних принципів стратегії.

Ми знаємо, що ми можемо зараз і в перспективі запропонувати світові. І це дійсно чесно, без перебільшення, роздування та маскуванню.

Фундамент стратегії — розвиток підприємництва та інтернаціоналізація українського бізнесу. Розвиток — це про повагу і підтримку, а ще навчання та пропагування **культури підприємництва** в Україні. А ще — про інтернаціоналізацію українського бізнесу: плекання, підтримку та розвиток глобальних амбіцій українських підприємців.

Ми цінуємо та підтримуємо всіх виробників незалежно від галузі та товару чи послуги, які вони виробляють, а ще й експортують: сталь це чи авіазапчастини, соняшникова олія чи IT-послуги,

дизайнерські кепки чи м'ясо, ІТ-продукти чи шоколадні вироби, меблі чи фармацевтика.

Ми цінуємо та підтримуємо всіх підприємців та бізнес також незалежно від розміру: розвиваємо малий і середній бізнес, виходимо з того, що великий український бізнес — це надбання, а не зло.

Усі державні органи, в тому числі контролюючі, виходять у своїй роботі з принципу, що підприємець — герой, а не барига, торгаш чи мінімізатор, і цей принцип закріплено на законодавчому рівні та втілено на практиці.

Курс із підприємництва та інновацій є обов'язковим в українських вишах та професійній освіті.

Український бізнес отримує той самий рівень уваги від держави й уряду, як іноземний, і на засіданнях різних рад та нарадах поряд з європейськими та американськими присутні представники провідних українських бізнес-об'єднань.

У нас працюють державні офіси (й навіть ті ж «няні») та офіси на локальному рівні для підтримки українських інвесторів.

Український бізнес отримує підтримку своїх освітніх ініціатив, запровадження інновацій і технологій, і не лише на словах, але й у вигляді податкових преференцій.

Інтернаціоналізація українського бізнесу є в основі економічного розвитку: експорт, залучення технологій та інвестицій, відкриття виробництв за кордоном, франчайзинг, сильні українські бренди.

Основне завдання уряду — зробити розвиток експорту постійною, послідовною та консолідованою державною політикою та пріоритетом.

Держава розвиває експорт через створення сприятливих умов, що стимулюють торгівлю, розвиток послуг з підтримки бізнесу для підвищення конкурентоспроможності, запуск повноцінної системи підтримки та просування експорту; зміцнення навичок і компетенцій українського бізнесу, необхідних для участі в міжнародній торгівлі, а ще залучення малого і середнього бізнесу до експортної діяльності. Ми не лише створюємо інституції та програми розвитку підприємництва та інтернаціоналізації українського бізнесу, такі як Офіс з просування експорту, Експортно-кредитне

агентство, а їх належно фінансуємо та розвиваємо лише в інтересах українського бізнесу.

Проте, як говорять гуру з трансформаційного менеджменту, «культура з'їдає стратегію на сніданок», та «стратегія — це тільки обіцянка, а виконує її культура». Тому, крім стратегії, має бути чіткий та зрозумілий для всіх план дій, а ще постійний моніторинг його виконання. А ще постійне оновлення, бо ми не живемо в ізоляції, а світ змінюється. І як говорив Дарвін, виживають не найсильніші або найрозумніші, а ті, хто найкраще пристосовується до змін.

І тут основну роль відіграють бізнес-об'єднання. Культура передбачає не так критику, вимоги чи прохання про пільги, як напруження спільних позицій, співпрацю й спільне творення нових проєктів.

Тому, ще раз повторюсь, єдиний шлях стати успішними глобально — це створити економічну стратегію, де в основі розвитку — підприємець та інтернаціоналізація українського бізнесу, а розвиток експорту — пріоритет державної політики. Розробити план дій, його виконувати кожного дня і спільно контролювати його виконання. Змінюватись та оновлюватись. Працювати і йти вперед. Працювати над взаємодією уряду з бізнесом, взаємодією бізнесу між собою. Взаємодіяти й об'єднуватись. А ще постійно мотивувати одне одного.

У нас єдиний шлях — стати кожному і всім разом успішними!

Ілля Кенігштейн

*Засновник та CEO сервісної компанії офісних рішень
Creative States*

Як Україні стати магнітом на бізнес-карті світу

Що відрізняє Україну від інших? Яким є наше місце на бізнес-карті світу? Крім корупційних схем, політичних скандалів та періодичного скиглення про тяжку долю, ми — географічний та діловий центр Європи. Потенційно, зрозуміло.

З індустрій у нас лідирує ІТ. Наші розробники — предмет конкуренції найкращих роботодавців. Національний резерв ІТ-талентів вивів Україну на перше місце у Східній Європі в ІТ-аутсорсингу. Пул спеціалістів та відносно невисокі ставки зарплат, у порівнянні з розвиненими країнами, зробили нас «ІТ-офшором». Правда, невисокі ставки швидко наближаються до високих, і тут ми все більше нагадуємо собаку, яка кусає сама себе за хвіст. Але це ринок, який ажіотажно злітає.

ІТ-сектор України — справжній магніт. Ми в Creative States бачимо це за запитами на офіси в Україні як від локальних компаній, що працюють на міжнародних ринках, так і від західних, які посилюють свої ІТ-департаменти нашими кадрами та відкривають R&D центри з конкурентними умовами для українців.

Українські продукти стають всесвітньо відомими. Наші меседжі звучать на весь світ. Зверніть увагу, скільки відвідувачів збирають українські стенди на будь-якій значущій міжнародній події — від Web Summit до форуму в Давосі.

Але не все так райдужно. Що ще диференціює Україну серед інших країн?

Наше світосприйняття, звичне до турбулентності та пошуку лазівок: як оминати закон чи не сплатити податки. Тут — чимало «інновацій». Попит на ці послуги не тільки створює великі чорні ринки, а й боляче б'є по іміджу країни. Останній приклад: Україна в заголовках світових ЗМІ звучить як один із головних ринків фейкових COVID-сертифікатів у світі.

Лояльність до корупції, небажання змінюватися, схильність у всьому бачити «зраду», навіть у доказовій медицині — все це не дає нам завершити багаторічне ходіння замкненим колом і нарешті почати рухатися у бік побудови демократії на рівні цінностей, законів, процедур та чітких правил гри.

В результаті світові медіа сприймають Україну як провінційне гламурне село з містечковими особливостями та правилами, а всі наші перемоги виглядають на тлі цього одноразовими та випадковими.

Нам потрібно вчитися порядності як на індивідуальному, так і на національному рівні. Жити без лазівок та податкових ігор, захищати громадян та бізнес законом. Нести відповідальність за країну, бізнес та людей.

8 років тому весь світ, затамувавши подих, спостерігав, як сотні тисяч людей по всій країні щодня збиралися на площах міст й озвучували єдину думку щодо тодішньої влади. У холод та ніч. І така єдність показувала, який потенціал закладений у простих людях, чії вчинки викликали захоплення різних країн. Здавалося — ось народ, який почне зараз створювати нову реальність, рости, розумнішати, дорослішати, розвиватися. Унікальний проєкт, держава-стартап, наступний «єдиноріг».

А потім, в один із днів, все скотилося до вихідної точки. Ті, хто говорив зі сцени, виявилися тими, з ким так боролися. Щирість виявилася PR-ходом, заклики повірити — ланкою у черговій багатоходівці. Повернулася жлобська зарозумілість і вседозволеність, всепоглинаюче почуття власної переваги у тих, кому важко висловлюватися хоч якоюсь мовою.

Хибні ідеали, фальшиві цінності, силіконові губи та повсюдне «кидалово» чомусь стали знову основою життєвих принципів.

Виявилось, що є мрії, а є реальність. У мріях — ми новий світ збудуємо. Насправді — Україна, як і раніше, одна з найбідніших країн Європи.

Як і раніше, в будинках недостатньо тепла, відключені електрика і вода, а за межами будинків — ті ж самі стрибки курсу, безробіття, чергові схеми, вимагання й безсоромні крадіжки, кругова порука. Замість реформ — декорації, замість дій — марні обіцянки, замість стратегії — шалені ідеї.

Шкода. За 8 років ми могли б злетіти. Або хоч би курс взяти. Просто рабство нікуди не поділося. Рабства неможливо позбутися без його визнання. Раби бажають бути господарями, але не вільними.

Світ швидко змінюється. Розвиток технологій та штучного інтелекту докорінно змінює ринок професій та трудові відносини в цілому. У найближчі 15 років фундаментально зміняться цінності на ринку праці. Адаптивність, критичне мислення, емоційний інтелект, когнітивна гнучкість та здатність перевинаходити себе — ці компетенції будуть ключовими, їм уже починають навчати в школах. І якщо країна на державному рівні не заважатиме, а спочатку закладатиме правильні цінності — у нас є шанс виховати покоління архітекторів майбутнього.

Україна — ринок величезних можливостей, на якому поки що немає конкуренції. Знайомі іноземці кажуть: «У вас в Україні можна розвивати будь-який напрямок. Умова одна: робити це щодня. Навіть з урахуванням відсутності правил і стандартів — якщо будете наполегливими та креативними, скоро зможете дозволити собі куди більше, ніж ми». Трохи перебільшено, але факт залишається фактом: на Заході всі бізнес-ніші зайняті, і майже завжди є хтось креативніший і швидший. А в нас поки що немає.

Але так буде не завжди. Із розвитком бізнесу конкуренція зросте. І хочеться вірити, що стане доброчесною — тільки тоді це стимул до розвитку. Сьогодні важливо конкурувати щирістю та історіями.

Здійснити квантовий стрибок Україні може допомогти лише реальный, не олігархічний бізнес із конкретними досягненнями, збудований своїми руками та головою, а не за допомогою «схем». Тільки такий бізнес може реалізувати Україну як успішний проєкт.

Кожна індустрія може змінити свій спосіб мислення та дій. Тоді Україна займе своє місце на бізнес-карті світу, і магнітом стане не лише ІТ, а й інші сектори, і країна загалом. Адже потенціал колосальний.

Андрій Федорів

Підприємець, інвестор

«Найвільніша Країна Європи»?

Я часто розмірковую про Україну як про бренд. Що нас відрізняє від інших країн і націй? У чому саме наша сила й унікальність? Що ми можемо протиставити більш ніж 200 країнам, які конкурують з нами за таланти й капітал?

Позиціонування має базуватися тільки на суті, тільки на глибинному розумінні себе. На найголовнішому. І бути прозоро простим, щоб його розумів як інвестор з Волл-стріт, так і семирічний школяр з міста Стрий.

Мій список варіантів поступово звужувався.

«Ми йдемо в Європу!» Це пропонували мені як державну ідею останні роки. Я згоден, але цього мало, це дрібно. Географічно ми давно там. Але чим ми будемо цікаві Європі, а не вона нам? Що зробить нас конкурентними? Навіщо вони поїдуть до нас на вихідні? Навіщо інвестуватимуть? Навіщо захочуть працювати тут? «Шлях до Європи» — це слоган і стратегія копіювання й наздоганяння. Ми збираємося на вечірку, з якої інші вже збираються піти.

Мені подобаються і Польща, й Німеччина. Але я не хочу бути недопольщею і недонімеччиною. Щоб бути разом з ними, але не на правах бідного родича й утриманця, я хочу як країна зробити свій внесок, за який мене поважатимуть. Але що це?

Агро й IT — європейська Кремнієва долина, що потопає в садах і полях? Хіпстер айтишник з ноутбуком й снопом пшениці? Добре для економіки, але вузько, занадто функціонально. Може виявитися неправдою через витік мозків або зміни технологій. Не про велику ідею. Не про цінності нації. Не для всіх.

Якби я міг вибрати тільки одне головне слово як ідею України — країни, нації і бренду, — я б сказав: «Воля». «Свобода». Freedom.

І не просто «Вільна Країна», а «Найвільніша Країна Європи». Навіщо очевидно, але це наша головна сила і, потенційно, наша головна мета й відмінність. І це грандіозна мета! Я не просто хочу

в Європу, я дуже хочу жити в «Найвільнішій Країні Європи». І головне — це абсолютна правда, у нас безліч доказів!

Починаючи з «Дикого поля», «вольниці», що займала більшу частину нашої території сотнями кілометрів і років, Україна — це непереможне прагнення до свободи й незалежності, а не до слухняності стада. Попри все. Майже за будь-яку ціну.

Ми єдина країна в Європі, яка прямо зараз воює за свою свободу!

Обидва рази ми виходили на Майдан, тому що наша свобода була поставлена під сумнів. І обидва рази ми перемогли!

Потім ми були недостатньо ефективні, і це належить виправити. Для цього потрібно визнати, що навіть наш бардак — це теж прояв волі! Якщо ми не побудували за 29 років сильних й ефективних державних систем, то у нас це й далі швидко не вийде.

Якщо ми в цьому не сильні, нам потрібно їх позбутися, як би радикально це не звучало. Держоргани й абсолютна більшість держпідприємств неефективні через корупцію, некомпетентність, архаїчність. Їх потрібно максимально швидко продати або закрити, залишивши тільки головні й життєво необхідні, інші функції віддавши вільному ринку. Крім тотального радикального лібертаріанства в економіці й держуправлінні, принципово нам нічого не допоможе.

Свобода вже глибоко в наших головах.

Відкривши офіс у Берліні, я багато спілкувався з масою німецьких підприємців різного віку і профілю й можу сказати: можливо, вони компетентніші в побудові складних діючих систем, але у них набагато більш консервативне і зашорене мислення. Ми мислимо набагато вільніше, креативніше й готові діяти швидше.

Вони сильніші в плануванні, але ми точно можемо бити в спринтах, експериментах та «руйнівних інноваціях». Особливо у світі, де ніхто не знає, що далі. Постійна турбулентність, непередбачуваність непомітно зробили нас сильнішими за них.

Ментально ми краще готові до криз і різких змін, бо вони спираються на системи, а ми на себе, адже знаємо: системи точно підведуть. Ми набагато креативніші, спритніші й вільніші в думках, бо дуже часто діємо в умовах радикальної нестачі ресурсу. Наша

країна — стартап, а не зріла корпорація. Тож потрібно думати і діяти як стартап, а не нити, що є зріліші компанії, де все інакше.

Порівнювати Україну й, наприклад, Німеччину — все одно що порівнювати студента з парою гривень в кишені з літнім бургером, що має купу досвіду, дітей, власності та зобов'язань. Бургер заздрить, що студент вільний, молодий і дикий! Що в нього ще стільки не зроблено! У нього ще стільки всього попереду! У нього ще все тільки починається. І він такий вільний!

Так давайте ж пишатися нашою молодістю і насолоджуватися нашою свободою! Вона в наших генах. Вона в повітрі. Вона незворотна й унікальна. Щодня її потрібно берегти, захищати й розширювати. Але вона вже є.

Й у нас все тільки починається!

Юрій Марченко

Журналіст, радіоведучий

Чемодан, вокзал, планета: чому всім нам треба подорожувати

Кілька років тому я подорожував Європою абсолютно без плану. У мене було майже півтора місяця поза основною роботою, і я просто перелітав чи переїжджав з одного міста в інше, а коли набридало, рухався далі. Якось у процесі заглянув до Братислави.

Одного разу я йшов цим містом і шукав душевний бар. Бар ніяк не знаходився. Коли на одній із вулиць мені зустрівся невеликий натовп молодих людей, я запитав у них, де тут краще засісти. Вони відповіли: слухай, ми самі шукаємо, приєднуйся. Виявилося, що всі вони просто живуть в одному готелі й вирішили вибратися погуляти.

Коли ми все-таки знайшли бар, то з'ясувалося, що по цій компанії можна непогано вчити географію. В асортименті були люди з Канади, Австралії, Ізраїлю, США, Нідерландів та Бельгії. У підсумку ми сиділи до 4 ранку. І знаєте що? Більшість часу ми говорили про Україну.

І не тільки тому, що до цього я пару тижнів ні з ким нормально не спілкувався і хотів виговоритися. Просто всім цим людям була справді цікава Україна. Для них ми — щось незрозуміле, а тому й інтригуюче. Якась химерна суміш із революцій, борщу, війни, СРСР, Чорнобиля, Кличка, Шевченка та інших слів, які разом створюють абсолютно неймовірну хмару тегів.

Для нас багато питань іноземців можуть здатися дитячими та банальними. А у вас небезпечно? А у вас справді гарні дівчата? А це ж у вас президент був коміком?

З іншого боку, яких ще питань можна очікувати? Більшість із нас сформулювали б щось приблизно таке саме, якби опинилися в компанії з мешканцем невеликої африканської чи латиноамериканської країни.

Щоправда, є й інші приклади. Якось у Гонконгу в кафе я розговорився із сусідом по столику. Коли він дізнався, що я з України, то видав приблизно такий монолог: «О, я вас знаю. Ви довго були на

орбіті Росії, але нещодавно вирішили рухатися до Європи. У вас була революція і президент втік». А потім хитро посміхнувся і продовжив: «Ну а тепер скажи, що ти знаєш про мою батьківщину — Непал?»

Щось я, на щастя, знав. Однак не треба боятися свого невігластва. Неможливо знати все про всіх. Потрібно боятися невігластва, якщо тобі не хочеться його подолати. Пізнавати інші культури — одна з найцікавіших речей у житті. Подорожі та спілкування — це пряма інвестиція у враження. А саме за враженнями ми так чи інакше і жемося все життя.

Крім того, це просто корисно. Попри всі бар'єри, світ все ж таки прагне відкритих кордонів. Завдяки цьому найкращі ідеї в міському дизайні, організації побуту та в цілому способі життя можна підглядати та пробувати застосовувати у себе. Ми не зможемо побудувати в Україні другу Швейцарію чи Норвегію — надто різні країни. Однак ми можемо спробувати побудувати окремі елементи Швейцарії чи Норвегії. Тільки для цього їх треба бачити та знати.

За даними соціологічної служби «Рейтинг» від середини 2021-го, 70% українців за останні п'ять років не були в жодній країні Європи. І це у світі, де купити квиток на лоукост можна за секунди, а обідеться він як кілька обідів у Пузатій хаті. Мені здається, на цьому фоні 70% — шокуєче число. Адже справа ще й у тому, що, не знаючи нічого іншого, неможливо здорово оцінювати самого себе. "What should they know of England who only England know?" — «Що можуть знати про Англію ті, хто знає лише Англію?» — сформулював в одному з віршів Редьярд Кіплінг.

До речі, той самий Кіплінг, який став першим англійцем, що отримав Нобеля з літератури. А ще той Кіплінг, який народився в Індії, навчався в Англії, працював у майбутньому Пакистані й об'їздив всю планету.

Україна цікава світові. Тільки щоб цей інтерес був чимось більшим, ніж просто балаканина в барі з незнайомцями, нам варто і мандрувати самим, і приваблювати людей до себе. Але чим приваблювати? За три десятиліття незалежності ми так і не сформулювали, хто ми та які ми. Мабуть, найпотужніший слоган за всі роки у цій сфері — «Україна це Європа». Однак коли ви чули його востаннє?

І яка саме ми Європа? Грецька Європа та Європа Швеції — це зовсім різні конструкти.

Сформулювати себе — це неймовірно складний процес. Однак він буде набагато простіше, якщо українці все ж таки побачать, яким буває світ. Адже якщо ти незнайомий із чимось іншим, то воно автоматично є чужим, а значить, лякатиме. Та й просто — коли ви востаннє чули, що прорив і прогрес трапилися через те, що хтось сидів на місці? Рух — це життя.

А от коли ти вперше виходиш на берег незнайомого моря. Або підіймаєшся на гору і бачиш, що з іншого боку ще одна вершина — і вона вища. Або коли слон торкається тебе хоботом. Або коли ти тягнеш рюкзак під зливою. Або коли суп на узбіччі у беззубого азійця виявляється найсмачнішим у світі. Або коли літак на зльоті втискає тебе в крісло. Або коли ти виглядаєш із намету, а зовні незвіданий ліс. Або коли ти пірнаєш так глибоко, що таки дістаєш гарну черепашку із самого дна. Або коли незнайома пара чужою мовою просить тебе їх сфотографувати. Або коли ввечері мажеш обгоріле обличчя кремом з ієрогліфами, сподіваючись, що це не засіб для чищення унітазів. Або коли на судні починається хитавиця, і ти думаєш: «Цікаво, буде морська хвороба чи ні?» Або коли згадуєш вищу математику, щоб перевести місцеву валюту у свою. Або коли йдеш східним базаром і всоте повторюєш: “No, thank you”. Або коли розстеляєш каремат, щоб з'їсти кашу із миски. Або коли метрдотель відчиняє тобі двері. Або коли ховаєш гривні в найдальшу кишеню, бо знадобляться нескоро. Або коли надходить смс з адресою посольства. Або коли багаття потріскує так, що ти не хочеш йти від нього ніколи.

То це і є життя. І прямо в цей момент — і потім, коли ти повертаєшся і дивишся на свою батьківщину новими очима. Адже що можна знати про Україну, якщо ти бачив лише Україну?

Олексій Макеєв

Кар'єрний дипломат

Дипломат як нова управлінська складова глобального успіху

У різні періоди української незалежності у свідомості керівництва держави, урядових та представницьких органів, бізнесменів й інвесторів, а також в цілому українського суспільства існувало хибне уявлення щодо зовнішньої політики і дипломатів.

Серед багатьох пояснень мені виглядає найкращим пояснення знайомого бізнесмена. На його думку, в силу дипломатичних традицій працювати тихо і за зачиненими дверима, дипломати, може, і створювали важливий продукт, але не змогли його маркетингувати, створити на нього попит і продати.

Тож керівництво держави ставилося до послів як, у кращому випадку, до поштарів, а то й просто як до відповідальних за зустрічі й проводи в аеропорту; бізнес прагнув від дипломатів безкоштовного просування, щоб не витратитися на вивчення нових ринків, юристів та маркетологів; а у свідомості громадянина дипломат часто асоціювався лише з паспортами, візами, а то й просто з дипломатичними прийняттями і шикарним життям за кордоном за гроші платників податків. Саме тому президенти та прем'єр-міністри вважали міністрів закордонних справ рядовими урядовцями, бізнесмени були розчаровані діяльністю українських посольств та торговельних місій, а громадяни, коли вони губили гроші й документи за кордоном, замість страхових компаній та родичів вимагали грошей на повернення додому від консулів.

За 25 років моєї професійної дипломатичної кар'єри, урядової та державницької роботи я дійшов висновку, що у сьогоdnішньому глобалізованому світі для всіх тих, хто формує світовий чи регіональний порядок денний або має глобальні інтереси, — дипломатія стає незамінною. Національні держави передають частини своїх компетенцій та суверенітету міждержавним об'єднанням та організаціям, змушені брати до уваги взяті на себе зобов'язання в рамках

міжнародних двосторонніх та багатосторонніх угод та конвенцій. Тож дипломатія чи зовнішня політика стає невіддільною частиною ухвалення усіх найважливіших стратегічних і тактичних управлінських рішень. Цікаво, що Міністерство закордонних справ Канади віднедавна називається Global Affairs Canada. В урядах різних країн міністр закордонних справ часто стає другою за значенням особою після глави держави чи уряду. А до великих компаній на глобальних ринках поступово приходить усвідомлення того, що до складу рад директорів треба включати дипломатів — Director on Global Affairs.

Будь-яка країна, а тим більше у стані війни, не може нехтувати зовнішньою політикою. З огляду на взаємопов'язаність гравців на міжнародній арені рішення, які традиційно вважалися суто внутрішньою справою, сьогодні сильно пов'язані з узятими на себе міжнародними зобов'язаннями та мають безпосередній вплив на позиціонування країни. Тож надзвичайно важливо ключові внутрішньополітичні рішення приймати після зовнішньополітичного аудиту на сумісність з нашими міжнародними зобов'язаннями й очікуваннями союзників та партнерів, а також після оцінки ризиків у відносинах із зовнішньополітичними суперниками чи ворогами.

В Україні були спроби формального підвищення функції міністра закордонних справ і його ролі до віцепрем'єр-міністра, однак вони зіштовхнулися з конституційними обмеженнями. Але ще до того, як змінювати конституцію, важливо усвідомити цю нову управлінську роль дипломата та три ключові складові того, як формується міжнародна повага до країни, інституції чи бізнесу.

Перший — це **внутрішній успіх**, який у державі вимірюється інституційною стійкістю, відданістю принципам демократії, верховенства права й поваги до прав людини, висококонкурентним бізнес-середовищем та привабливим інвестиційним кліматом, широкою суспільною згодою щодо стратегічного курсу розвитку; а у бізнесі — відлагодженими процесами, клієнтською базою та конкурентоспроможним положенням на ринку. Дипломату набагато простіше й ефективніше представляти історію успіху, аніж виправдовувати існуючі проблеми й малювати віддалену від реальності картину майбутнього.

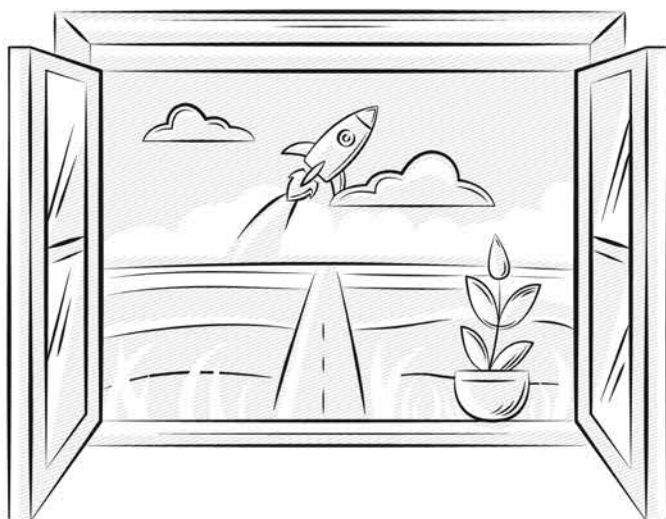
Другий — це **довіра**. Довіра є найважливішою рисою дипломата. Довіра — це коли дипломати й урядовці інших держав довіряють тобі. Знають, що твоє слово — гарантія, що за ним — прямий зв'язок з міністром, прем'єром, президентом чи наглядовою радою та власником бізнесу. Але найважливіше, коли твої міжнародні партнери знають, що твоїми словами говорить вся Україна і кожен її громадянин. І коли вони можуть, попри всі інструкції, директиви й приписи, повірити тобі, твоєму слову і всьому тому, що ти говориш від імені держави. А найгіршим для дипломата є втратити довіру, а з нею і повагу. Бо тоді ти перестаєш бути дипломатом.

Третя — це **професіоналізм**. Лікар — це професія. Пілот — це професія. Я впевнений, ви не хотіли б, щоб апендицит вам вирізав слюсар, а вашим літаком керував журналіст. Ну і не може бути в літаку п'ять пілотів, які наче й збираються летіти в один і той саме пункт призначення, але обирають різні маршрути та говорять різні речі авіадиспетчерам і пасажирам. Дипломат — це теж професія. Саме тому її треба довіряти професіоналам. Підтримка навчальних закладів, які готують дипломатів, постійне підвищення кваліфікації та гідна оплата роботи як за кордоном, так і в Україні — це важлива складова формування сильної дипломатичної служби.

Якщо у вас як державника чи власника бізнесу є класний дипломат — вам пощастило. З ним ви зможете перевірити правильність своїх стратегічних або тактичних рішень. Він підкаже нюанси дій на різних міжнародних майданчиках та в країнах. Він говоритиме однією мовою з тими, хто ухвалює рішення, або запропонує вам обрати правильну тональність переговорів. Він вбереже вас від протокольних помилок, які можуть коштувати вам вашого реноме.

А якщо у вас нема класного дипломата — знайдіть його!

ВІЗІЯ



Намалюй свою візію майбутнього
та надішли на ukr.vizia@gmail.com

Олександр Акименко

Співзасновник *Stanford's Ukrainian emerging leaders program*

Уявити неможливе

Для того, щоб щось втілювалось у реальність, треба спершу це «щось» уявити. Всі навички проектного менеджменту, управління людьми та процесами тьмяніють поряд зі здатністю людини уявляти, а значить, передбачити майбутнє.

Років з 10 тому я стояв біля входу у Marina Bay Sands, однієї з найвищих будівель міста Сингапур. Готель і казино на березі Марина Бей були спроектовані Моше Сафді, канадським архітектором ізраїльського походження. Коли стоїш трохи віддалік і дивишся на цю будівлю знизу, то дуже важко повірити в її існування: три башти стоять наче шість колод карт, що опираються одна на одну, а на вершині над усією будівлею простягається гігантська гондола, яка утворює дах з парком, ресторанами й басейном, що дивиться в горизонт на висоті 194 метри.

Начебто банальність, але тоді ця картина вразила мене в саме серце. І навіть не фактом свого існування. Мене найбільше вразило те, що архітектор, який спроектував будівлю, зміг уявити її в такому масштабі й у такій формі. «Як амбітно треба було уявляти й мріяти, щоб в результаті постала така будівля», — подумав я тоді.

Уся країна, ваше місто, компанія чи організація — це продукт уяви дуже різних людей, або ж продукт відсутності такої уяви. Подумайте про це сьогодні, читаючи цей текст, — наскільки високо можуть сягнути ваша уява та мрія? Наскільки амбітним може бути ваш план? Що українські пасіонарні лідери з великим набором можливостей та інструментів уявляють собі як успіх?

В Україні уява та креативність — не серед пріоритетів. В останній, сьомій хвилі «Світового дослідження цінностей» лише 12,1% опитаних у нашій країні респондентів вказали на те, що навичку уяви важливо розвивати в дітях. Ще у 2005–2009 роках, під час п'ятої хвилі, цей показник був на рівні 28%. Зараз у лідерах Південна Корея, Японія, Нова Зеландія, Туніс, де половина або трохи менше половини опитаних вважають цю навичку важливою.

Мені пощастило знаходитись серед людей, які можуть уявити неможливе і створити майбутнє, якого без них не існувало б. Ось вам кілька прикладів. Я часто приїжджаю до Львова, викладати в Українському католицькому університеті, світлі стіни й нові будівлі якого трохи більше ніж 10 років тому були лише в уяві Бориса Гудзяка та декількох людей з його команди, які вірили в українській Гарвард. Тепер на деяких бакалаврських програмах середній бал ЗНО зарахованих становить 198.

У 2006 році «Астарта Київ» бізнесмена Віктора Іванчика першою з українських аграрних компаній вийшла на Варшавську біржу. Так локальний виробник цукру став міжнародним гравцем, і мрія про публічну компанію здійснилася. Віктор з дружиною Іриною стали прикладом для багатьох українських філантропів, активно підтримуючи абітурієнтів — вихідців з українських сіл, викладачів та самі виші, серед яких УКУ та Києво-Могилянська академія.

З 2015 року 143 молодих українців безкоштовно вступили до найкращих американських університетів та отримали стипендій на суму більше за \$33 млн. Все тому, що група випускників західних навчальних закладів Михайло і Юлія Лемеш та Юлія Сичікова уможливили це своєю уявою і щоденною роботою. Так в їхній уяві виникла ініціатива Ukrainian Global Scholars, і від року до року вона лише набирає обертів.

Уява допомогла нам з дружиною Катериною створити річну освітню програму для українців у Стенфордському університеті, коли навіть дехто зі співробітників і викладачів не вірили в те, що це взагалі можливо.

Таких історій — сотні, якщо не тисячі. Хоча, мабуть, кожному з героїв казали, що так не буває. Але вони уявили собі майбутнє, якого ще не існувало. Іноді те, що здається вам майже неможливим, таким насправді не є. Просто ваша уява не може впоратися і запропонувати вам шляхи до бажаного результату. Це надзвичайна здатність людини уявити, візуалізувати й описати у деталях те, чого ще не існує. Насправді майже все, що людство створило в цьому світі, є прямим наслідком саме цієї навички.

Уява через людську креативність і винахідливість призводить до інновацій, про яку так багато кажуть. Проте неможливо здобути

інновації, не розвиваючи уяви й амбіцій мріяти. Звісно, вони не можуть одразу рости на висоту Marina Bay Sands. Вони піднімаються туди сходами через роботу над собою й безмежну кількість помилок та експериментів. Можливо, по дорозі, ми знайдемо й кілька відповідей на основне запитання: «Що ми як країна можемо дати світові?».

Наш загальний командний залік буде залежати саме від того, наскільки високо кожен з нас вміє уявляти собі майбутнє — своє, сім'ї, компанії, країни. Мрійники уможливлюють великі зміни. Це довів Майдан, це доводять солдати й волонтери на сході, це доводять люди, що творять зміни у державному секторі, бізнесмени та інженери, що будують компанії й команди, якими можна пишатися. Але нам усім треба навчитися мріяти вище. Адже коли твої стартові позиції не такі вже й високі, іноді лишається лише твоя уява.

Жанна Крючкова

Засновниця альманаху *Nixley*,
фонду «Інтелектуальний капітал»

Чи українська ідентичність пройде випробування XXI століттям?

У спадок від епохи модерну нам дісталася традиція ідеалізації національних проєктів. З одного боку, це допомагає консервації культурної спадщини та збереженню історичної пам'яті. З іншого, сприяє швидше виключенню «чужих», ніж формуванню інклюзивної ідентичності. Умберто Еко вважав, що для визначення власної ідентичності важливо мати «ворога». Але це не самоціль, а привід пред'явити світові свою систему цінностей, перевірити її життєздатність. Чи пройде національна ідентичність випробування XXI століттям та ціннісними трансформаціями, які він породив?

Наш світ виявився перевантаженим парадоксальними термінами, що суперечливо взаємодіють із постмодерністською реальністю. У сучасному дискурсі конкурують різні визначення понять «нація» та «ідентичність». Це вкотре доводить правоту соціологічної ідеї щодо того, що ми живемо в «уявлених спільнотах». Хоч би як ставитися до концепції примордіальної традиції, очевидно, що ідентичності (релігійна, національна, культурна та інші) неонтологічні, уявлені й у будь-якому разі є частиною чогось більшого.

В епоху постмодерну будь-яка людина, залежно від контексту, приміряє на себе будь-який «аватар», ніби сукню з шафи. І на цьому феномені, цілком можливо, будуватиметься економіка «посткапіталістичної» нової нормальності. Але насправді люди протягом усієї своєї історії не раз і не два змінювали свої релігійні та культурні «сукні» залежно від контексту. Борючись за незалежність від османів, греки раптом вирішили, що є нащадками еллінів, а не спадкоємцями християн-ромеїв, до яких вони століттями себе зараховували. Висновок був простий і зрозумілий: бий турків! Але до ідеї стати «засадничими» європейцями греки додумалися не самі. Їм її «підказали» кабінетні уми, на рахунок яких відтоді виявилось безліч

сконструйованих ідентичностей. Взагалі, коли слід відхреститися від «чужих» та «ворогів», ідентичності завжди діяли безвідмовно. Наскільки такий підхід сьогодні є актуальним?

Ми бачимо, що людство, як і раніше, розділене: політично, економічно, цивілізаційно... Ця клаптева ідентичність заважає діяти адекватно контексту, що змінився, ефективно реагувати на глобальні виклики — епідемії, кліматичні зміни, екологічні загрози. Не дивно, що у світі дедалі частіше звучать заклики до свого роду «революції словника» — контекстуальної заміни таких понять, як «ідентичність», ненавантаженими, суміжними поняттями. Вчені наполягають, що людству від афективно забарвленого самоусвідомлення час переходити до раціональних конструкцій.

Для України подібний раціоналізм означає не втрату самобутності, а усвідомлення української ідентичності у поняттях, споріднених, наприклад, до німецького *Leitkultur*. Це слово можна перекласти як «керівна культура». Вона визначає вектор на інклюзивність та описується в таких термінах, як «віра в рівність», «демократичні цінності» тощо. Людина — істота соціальна, цією властивістю її наділив еволюційний відбір. «Своїх» нам легше підключати до нейронних субстратів, ніж «чужинців». При цьому вектори «емоційного зараження», що стирає межі між Я та іншими Я, можуть бути різними. Патріотизм проявляється як «любов до інгрупи», а націоналізм — як «ненависть до аутгрупи». Психологи виявили, що ототожнення з групою грає роль «когнітивного укриття», воно зростає, коли людина не в змозі досягти успіху як особистість. Але як тільки він починає почуватися успішним, компетентним і самостійним, зв'язки з групою слабшають. Як тільки особистість стає відкритою світові, до неї повертаються терпимість та повага до інших, незалежно від групової приналежності.

Якщо ми в Україні прислухаємось до висновків вчених та усвідомимо, що ідентичність принципово конструюється, ми зможемо створити по-справжньому успішний український проєкт. Зміна культурних практик неминуче тягне у себе інституційні та соціально-економічні зміни. При цьому перед нами не стоїть завдання відмовитися від власної ідентичності! Але важливо навчитися працювати

з різними ідентичностями, використовувати їх як ресурс розвитку. Давно відомо, що лідерство визначається здатністю знайти оптимальні стратегії у мінливому контексті, тому ефективне управління потребує зміни лідерських стилів.

«Залипання» на ідентичності як на чомусь раз і назавжди заданому створює проєктні антипатерни, які часто називають «молотком Маслоу». Абрагам Маслоу стверджував, що, якщо єдиним твоїм інструментом є молоток, ти неминуче дивитимешся на все як на цвяхи. Цей вислів чудово описує те когнітивне обмеження, яке у ХХІ столітті прагне подолати нова парадигма лідерства. Сьогодні, щоб адекватно взаємодіяти з навколишнім світом, Україні одного інструмента недостатньо.

Євген Клопотенко

Шеф-кухар, ресторатор

Картина майбутнього, про яку ми мріємо

Історія — дуже цікава річ. З одного боку, її треба знати як свої п'ять пальців. Саме знання історії держави формує світобачення та розуміння того, хто ти є в цьому світі. З іншого боку, історію можна переписувати на свій лад. Відомий вислів про те, що історію пишуть переможці, взятий не з неба. Хто, як не ми, українці, переконались у цьому, коли перебували в неволі, під впливом держав сусідів.

Подорожуючи Україною та спілкуючись з людьми, я на власному досвіді зрозумів, які ми всі різні. Нашу історію багато разів переписували і змінювали, наші пращури формували різний світогляд та особливості поведінки, передаючи їх із покоління в покоління. З часом вони зазнавали змін, але в тому чи іншому вигляді дійшли до наших днів. Помноживши це на той факт, що лєвова частина українців все життя живе у своїй області, нікуди особливо не виїжджаючи, можна дійти наступного висновку. Ми, українці, доволі різні. В залежності від регіону проживання люди мають різні цінності та різні моделі поведінки. Не погані, не добрі — різні.

Однак існують і ті речі, які нас об'єднують. Одна з них — це погляд у майбутнє.

Сам факт того, що Україна упродовж віків перебувала під впливом тієї чи іншої держави, сформулював одну цінність абсолютно для всіх українців. І ім'я цій цінності — воля. Для нас це не просто якесь абстрактне слово, ми чітко розуміємо, що воно означає. Умовний італієць або швейцарець не матиме настільки потужних емоцій при згадці про волю у порівнянні з українцем. Ні, не тому, що вони ниці, просто так склалися умови, що ці країни не мали такої трагічного і складного минулого. Їхні пращури, котрі відчували поневолення на собі, відійшли в інший світ дуже давно, і все це забулося. Нині вони знаходяться на іншому етапі розвитку, борючись, наприклад, за толерантність та терпимість. Нам так важко їх зрозуміти, бо незалежність ми отримали якихось 30 років тому. Це практично ніщо,

якщо дивитись в історичній площині. Нам просто ще не до цього. Фактично зараз у нас піросло перше покоління, яке не жило за умов поневолення. Люди, які народились вже у вільній Україні, починаючи з 1991 року. Просто вдумайтесь в це. Спогади про поневолення і примусову поведінку ще не минули, вони ще в нас. Це все я до того, що розуміння значущості волі є важливим фактором, який об'єднує українців, з якого б регіону вони не були.

Я схилиюся до думки, що попри всі розбіжності, ми всі мріємо про країну, в якій ми будемо відчувати себе вільними. Бо саме відчуття свободи є найголовнішим для нас, можна сказати, що це стало складовою нашого ДНК. Можна багато роздумувати про науковий прогрес, фантазувати над тим, які гаджети які у нас з'являться у майбутньому, неймовірну доповнену реальність чи автівки, які літають в небі... Але який з того сенс, якщо всім тим, що принесе нам науковий прогрес, ми будемо користуватись, будучи під впливом інших держав? А може, й взагалі не будемо, бо хтось за нас буде вирішувати, до чого давати нам доступ, а до чого ні. Тому в контексті картини майбутнього України, воля — це перша та головна річ, про яку слід думати.

Я певен, що в глибині душі наші громадяни мріють про Україну, в якій ми зможемо вільно пересуватися, вільно голосувати, вільно висловлювати свої думки та приймати власні рішення. Толерантність та боротьба за рівність — це прекрасно, відвідуючи розвинені країни, розумієш це. Колись ми до цього прийдемо. Проте на даному етапі ми все ж до цього ще не готові. Знову ж таки, не тому, що ми погані, а просто тому, що ще зовсім юні. Наразі ми маємо сконцентруватись на іншому та будувати країну, в якій зможемо робити все, маючи такий фундамент, як воля.

Наталія Кононенко

Політолог ІПІЕНД НАНУ, співзасновниця компанії НОКС ФІШЕС

Прагнення свободи недостатньо для успіху української демократії

Я не думаю, що визнання більшістю з нас примату цінності свободи над цінністю порядку є надійним запобіжником сповзання України в авторитаризм. На жаль, цього недостатньо. Геніальний Мирослав Попович антропологічно наголошував, що слабкий прогрес нашої країни обумовлений відсутністю національної солідарності, що є відповіддю на несправедливість та існування політичного режиму, якому не довіряє більшість українців. Війна, що триває з 2014 року, допомогла більшості з нас остаточно усвідомити себе громадянами України. Втім, схвалена більшістю громадян відповідь на питання, яку Україну ми будуємо, на жаль, все ще відсутня. Наша національна ідентичність залишається, в найкращому випадку, бінарною. Хтось прагне інтеграції до євроатлантичних та європейських структур, хтось вважає, що нейтральність та позаблоковість — наше геополітичне майбутнє. Є ті, що очікують підтримки від держави, а є такі, що мріють, щоб держава не заважала їм рухатись вперед. Частина суспільства вважає питання домінантної підтримки українських національних атрибутів — мови, культури, історичної пам'яті — політичним та необхідним для нашого національного успіху. А решта розглядає Україну як передусім полікультурний та інклюзивний проєкт.

Чому нам важко домовитися про те, яку країну ми будуємо?

Через слабкість і держави, і суспільства — така відповідь українських політологів. Якщо стисло: вихід України із СРСР та повернення до державотворчих процесів обумовили формування нових інститутів (ринку, політичної та економічної конкуренції, демократичних виборів тощо), які накладалися на старі інститути та практики (корупція, патримоніалізм, непрозорість політичних процесів тощо). Ціннісно-аморфний стан нашого суспільства та еліти обумовив більшу дієвість старих, наче вже нелегітимних, але існуючих інститутів. Ця хвороблива дуальність зробила нашу державу слабкою, створила

підстави для формування олігархату та фактичного захоплення ним країни. Інституційна слабкість держави майже законсервувала розвиток суспільства, сили якого переважно й досі спрямовані не на розвиток, а на виживання.

Українські соціологи діагностують наслідки суспільної адаптації до слабкої, соціально не орієнтованої української держави, серед яких ціннісні як прогрес, так і регрес. Останній матеріалізується у формуванні т.зв. «негативних» соціальних ідентичностей, що не сприяють формуванню в суспільстві атмосфери діалогу чи розумного дискурсу. Соціолог Євген Головаха виділяє шість її типів, а саме — патерналізм, фаталізм, ізоляціонізм, аномія, тотальна відсутність довіри в суспільстві та до інститутів держави, високий рівень соціального цинізму. В такій ситуації кожна притомна людина, що відповідально ставиться до майбутнього (власного і країни), має усвідомлювати, що дива не буде. Наше волелюбство не заповнить поліфонії у питанні національної ідентичності та вакууму довіри між суспільством та державою: криза ідентичності детермінує кризу легітимності, відсутність довіри суспільства до інститутів держави робить найкращі реформаторські плани від держави, у більшості випадків, лише ілюзією процесу.

Чи є вихід з такої ситуації? Мудрий Любомир Гузар писав, що треба навчитися жити в свободі... Додам: важливо усвідомлювати, що ймовірність втратити свободу залишається надзвичайно високою. Цей ризик підживлюється і глобальними світовими трендами, і, певним чином, самою природою людства. Американський економіст Дуглас Норт, лауреат Нобелівської премії з економіки (1993), вважав, що обмежений доступ до влади, майна, освіти тощо, який покладений в основу тоталітарних, авторитарних та гібридних режимів, — це природний, стабільний стан суспільства. Але природність такого стану не свідчить про його ефективність та продуктивність. Традиційно, наголошує Норт, людство прогресує за умов існування демократії й вільного ринку, які є штучними феноменами, і тому вони потребують постійного захисту заради досягнення прогресу суспільствами. Вище ми вже з'ясували, що в Україні і суспільство, і держава занадто слабкі для подібного функціоналу.

Тоді ж хто може захистити українську демократію? Відповідь є більш ніж передбачуваною — українське громадянське суспільство. Не дивлячись на його сьогоднішню розгубленість, фрагментарність, фінансову та інституційну слабкість, схильність до вкрай ризикованих колаборацій з олігархами, саме ці пасіонарні люди єдині в Україні мають соціальний капітал для цього. Перше: вони є носіями та імплементаторами рятівного непатернального світогляду. Друге: вони все ще користуються найвищим рівнем довіри українців. Ще один «нобелівець», економіст Річард Талер (2017) переконаний, що людська сутність потребує постійних підштовхувань для усвідомленого ухвалення оптимальних рішень заради досягнення прогресивних соціальних цілей. Політика, яка застосовує метод «підштовхувань» та створює атмосферу «майже свідомого» ухвалення певних рішень, має назву «ліберальний патерналізм». Не позбавлена, звичайно, соціальних маніпуляцій («фішингу»), але чудова, на мій погляд, інструментальна конструкція, яка здатна поступово вивести країну зі світу патернальних цінностей. Активні українці — це і є наші соціальні «фішери», всю діяльність яких в найближчі роки було б бажано розгорнути навколо двох великих стрімів. №1 — просвіта українців, щоб допомагати суспільству усвідомлювати й долати причини його слабкості. №2 — заповнення візійної пустелі щодо бачення майбутнього України у керівництва держави шляхом проактивної розробки «дорожньої карти» нашої країни, її обговорення та погодження у своєму середовищі, а потім — наполеглива та багаторічна її комунікація із суспільством та політичним класом.

Вікторія Бриндза

Дослідниця, соціологиня

Якою є українська мрія?

Життя в Україні навряд чи можна назвати простим. Щодня людина долає десятки викликів, від ліфта, що не працює, та непередбачуваних рішень уряду до екзистенційних питань про те, як жити далі і в чому сенс такого життя.

Нарікати на долю в таких умовах — не просто колективна українська звичка, це, ймовірно, механізм захисту й виживання. Якщо середньостатистичний українець скаже, що справи у нього йдуть добре, друзі, певно, вважатимуть його наївним чи нахабним, а вороги зазіхнуть на його добро? Тож жалітися може виглядати безпечною тактикою: нехай думають, що я страждаю не менше за інших, і в мене нема чого красти...

У такому контексті непросто мріяти. Мріяння як діяльність, напевно, відмирає разом із показовим дорослішанням. Ми не хочемо виглядати «замріяними», вразливими, а радше мудрими і сильними, вирішувати реальні проблеми, а не жити планами і «порожніми» балачками, розуміти сувору реальність і правду життя.

Але якщо напружитися і подумати про мрію національну, якщо вийти за межі мрій про (нові) машину чи телефон і уявити собі, що мало б мотивувати людину бути українцем/українкою, можливо, тоді ми б краще розуміли, що Україна як держава пропонує такого своїм громадянам, чого не знайдеш в інших країнах. Можливо, це допоможе нам припинити бачити себе переважно знедоленими прохачами або тими, хто вічно і безрезультатно скаржиться і наздоганяє інших.

Американська мрія, наприклад, зрозуміла для цілого світу — ти можеш стати ким захочеш, незалежно від походження. Можна, звісно, сперечатися, наскільки США ще відповідає такій обіцянці, але принаймні сама обіцянка чітка, зрозуміла і сприяє формуванню політичної нації.

Маючи досвід життя і роботи в різних країнах, я задалася питанням: а якою могла б бути українська мрія? Що в нас є такого, чого

немає в інших, чим ми можемо пишатися і водночас жити цим щодня? На ці запитання мене наштовхнула необхідність часто пояснювати іноземцям, звідки я і чим є Україна. І це пояснення мало б бути достатньо чітким і стислим, аби вміститися у формат невимушеної світської бесіди.

Що розказати про Україну? Борщ, вареники, вишиванки, писанки, український спів і вірші...? Це усе чудово, це прекрасні, любі серцю речі. Але хіба це дійсно характеризує нас сьогоднішніх? Адже Україна — це не лише про поїсти, випити й заспівати. Ми маємо досягнення, що виходять за ці межі, — сучасні суспільні досягнення.

Для себе я протягом кількох років напрацювала таку формулу.

По-перше, я припинила скаржитись на Росію у розмовах на міжнародні теми. Це вже настільки очікувана і заїжджена (хоча й правдива) українська пісня, що, окрім жалю та втоми, вона майже нічого в співрозмовника не викликає. Натомість я кажу, що не кожна країна має поруч потужного лихого сусіда із великою кількістю амбіцій і ресурсів, який століттями працював на те, аби нашого голосу не було чути. Але ми важкою ціною навчилися розпізнавати ранні ознаки загрози і готові цим знанням ділитися. Бо виглядає на те, що сусід цілком пустився берега...

Розпізнавати гібридну загрозу — це наша суперсила (як в дітей, що виростають поруч з сусідом алкоголіком, розвивається здатність зчитувати настрій і назрівання агресії з незначних невербальних сигналів та міміки). Думаю, ми маємо цілковите право нею користуватися.

Це наше важке минуле, його не зміниш і не заперечиш, але зараз Україна — це суверенна незалежна демократична держава, і для себе я вже прийняла необхідність це багато разів пояснювати й повторювати, зокрема і собі самій.

По-друге, я бачу нашу міжнародну перевагу у здатності жити у двох парадигмах одночасно — в умовах, коли недовіра критична для виживання, і в умовах, коли для швидкого руху вперед не обійтися без довіри як засобу зменшення трансакційних витрат. Ми живемо одночасно і у війні, де неможливий компроміс із ворогом, і у мирі, коли потрібно вміти приймати та поважати інакшість. Ми

маємо стійкість, витривалість і вміємо виживати навіть тоді, коли усе навколо розвалюється, але водночас ми розуміємо мову розвинутого світу. Так, ця подвійна рамка суттєво ускладнює наше життя, але ми боремося і навіть встигаємо досягати і зростати. Ми як ті спортсмени, що змагаються на рівні з іншими, але з гирями на ногах, яких ми вже навіть не помічаємо.

А третє — це українська мрія. Вона викристалізувалася для мене за межами України, з порівнянь і зіставлень. В Україні є те, чого не знайдеш в усталених демократіях, — відчуття самореалізації від можливості змінювати суспільні системи, конструювати своє середовище.

У розвинених країнах вже все придумане. Системи міцні й орієнтовані на людину. В таких середовищах втручання в систему без відповідної експертизи — це поганий тон, а на те, аби здобути експертизу, потрібно витратити пів життя. А от в Україні той, хто прагне, в кого добре працює голова і хто готовий виходити за межі рутини, може відчувати себе творцем системи і змін до неї — це розкіш у розвинених суспільствах.

Українське середовище ще довго залишатиметься непередбачуваним, нестійким, хаотичним, але водночас у ньому можливо і важливо творити. І зараз саме час створювати острівці безпеки і зрозумілості на рівні власних ОСББ, школи, підприємства, медіа, потім місцевих органів представництва й управління, з яких далі будується ціла суспільна система. Час пригальмувати нарікання і творити нові правила, яких вигідно дотримуватися, вчитися будувати людиноорієнтовані системи і жити в них.

Олена Сотник

Правозахисниця, громадська діячка

Як мрія про успішну державу може стати спільною справою всіх українців

Мій 11-А клас на останній дзвінок урочисто закопав капсулу майбутнього. У ній кожен написав, ким хоче стати і що зробити для історії. Мені було 17, і я написала: зробити так, щоб моя країна увійшла у 20 найуспішніших країн світу. Пройшло 20 років, цього не сталося, але й моя мрія не змінилася, а моя віра в це стала тільки сильнішою. Знаю, що в нинішніх реаліях це звучить ідеалістично і, може, навіть фантастично, але це можливо, якщо ми всі цього захочемо і щось для цього зробимо.

Сьогодні я більш чітко бачу, що саме, і хочу цим баченням поділитися. Можливо, це допоможе і вам більш чітко уявити свою роль та місце на цьому шляху.

Люди. Четвертий за номером, але ключовий за значенням момент. Держава управляється одиницями, але будується вона всіма та кожним. Усі ми знаємо, що історично поділені на інфантильну більшість та пасіонарну меншість. Як наслідок, «право власності» на спільний продукт отримують одиниці, в буденності ми звикли називати їх олігархами. Проте сучасні технології та соціальні процеси дозволяють змінити розподіл цих ролей, питання лише включеності та готовності інфантильної більшості перейти в стан проактивної: через створення окремих екосистем (контроль державних фінансів, органів влади, корегування пріоритетів). Треба лише задатися питанням: хто я в державі, скільки моїх власних коштів іде на її утримування, що я можу вимагати і як я можу особисто брати участь у змінах реальності? Звичайно, це не одноденний процес, але для нього є потенціал через пасіонарний клас та активне громадянське суспільство, яке вже зараз ставить питання консолідації та включеності населення у створення й контроль нового порядку денного.

Роль держави. Ми народилися й вирости в тій системі, яку нам запропонував та нав'язав хтось інший. І ми ніколи не ставили

питання, а чи може така система забезпечити умови нашої власної реалізації та сильну позицію нашої країни у світі. Я впевнена, що час переглянути функціонал держави. Світ рухається до зменшення ролі держави і збільшення ролі мегаполісів, корпорацій та ідей. Тому треба почати з аудиту функцій держави та їх ефективності для реалізації потенціалу конкретної території та людей, що на ній проживають. Припускаю, що мають залишитися ключові функції: безпека, судочинство, зовнішня політика, розробка й ухвалення правил взаємодії в суспільстві, державні сервіси, екологія, підтримка вразливих верств населення та регулювання стандартів надання послуг (медицина, освіта, безпека харчування тощо). Усі інші функції варто передати на аутсорсинг приватним виконавцям. З огляду на це треба переглянути політику фінансування держави, збору податків та їх розподілу відповідно до довгострокової стратегії.

Освіта. Єдиний реальний запобіжник від узурпації. Подивіться на Туреччину, де одна з ключових політик утримання влади диктатором — зменшення впливу освіти. Ще недавно обов'язкові 8 класів зменшили до 4 з обов'язковим уроком релігії як базової ідеологічної складової держави. Ми маємо вимагати протилежного: посилення освітнього фактора в розвитку людського капіталу, кардинальне збільшення бюджетів на освіту, стимулювання розвитку приватних шкіл та освітніх ініціатив. Потрібні ставка на здібності та навички, постійна трансформація та програма освіти протягом життя. Фінансування, якщо потрібно, перерозподілити з класичних «дорогих» статей — правоохоронна система та державне регулювання, за рахунок скорочення функціоналу держави.

Візія. Українське суспільство має прийти до певного консенсусу, в якій країні ми хочемо жити за 10 років, і головне, яку Україну ми хочемо залишити нашим дітям. На мою думку, критерії комфорту, безпеки, стабільного розвитку й унікальності ролі українців у світових процесах мають бути в основі. Але ключове — залученість всіх груп і досягнення консенсусу. Неможливо **разом** будувати щось, якщо це не надихає й не мотивує кожного.

Стратегія України на наступні 20 років. Важко рухатися в правильному напрямі, якщо ти не розумієш, який твій пункт

призначення, який маршрут до нього. Очевидно, що така стратегія має виходити з реалістичної оцінки ресурсів для її реалізації: людський капітал, матеріальні ресурси (аудит активів держави, в тому числі природних ресурсів), конкурентні сфери економіки та потенціал їхнього розвитку. Окрема важлива задача — прогноз розвитку світових тенденцій у технологіях, соціальній взаємодії, безпекові ризики та розподіл сфер впливу між сильними регіональними та світовими гравцями. Обов'язкова передумова успіху — жорстке дотримання стратегії всіма стейкхолдерами і, звичайно, владою, незалежно від того, хто її отримує в конкретний момент.

Лідери та інтелектуальні еліти. Є загальноприйнятий міф, що в Україні відсутні гідні лідери й не існує інтелектуальної еліти. Я категорично з цим не погоджуюся, хоча б тому, що, всупереч всім гальмівним процесам, продовжують не розвиватися бізнес, наука та інноваційне мислення. Ми продовжуємо зустрічатися, нехай вузькими колами, і говорити про розвиток та вирішення актуальних проблем. Ми пишемо на теми візії та стратегії держави, знаходимо шляхи бути у світовому контексті. Світ рухається вперед, і ми невідворотно рухаємося з ним. Ключовий виклик — це ідентифікація всіх таких людей та їхня консолідація у щось більше, ніж політичні проекти, — системну організацію з конкретною метою впливати на зміни. Ну і, звичайно, отримання довіри та підтримки від суспільства для впливу на управлінські процеси.

Цей перелік не є вичерпним, але рух починається з ідеї та першого кроку в її напрямку, чого я з усього серця прагну і нам всім бажаю.

Олексій Гарань

*Професор політології Києво-Могилянської академії,
науковий директор Фонду «Демократичні ініціативи»*

Повернення до Європи: патріотизм та інклюзивність

Майдан визначив українську національну ідею — демократична, європейська Україна. Або ж: європейська держава української політичної нації.

А ще Україна — місце зустрічі цивілізацій: православного Сходу, католицького Заходу, мусульманського Півдня. З Україною пов'язані історія і культура росіян, поляків, євреїв, кримських татар, німців, угорців та інших (мені цікавіше було подорожувати не у Туреччині, а в Криму — розмаїтті цивілізацій, конфесій, етносів, що включають такі феномени як караїми та кримчаки, а ще історичну спадщину готської держави Феодоро, що існувала аж до XV ст.).

Політична українська нація почала формуватися ще під час мирного руху до незалежності. На тлі кривавих міжетнічних конфліктів на пострадянському просторі Україна могла пишатися збереженням миру — доки не почалася агресія Кремля.

Події на Майдані легітимізували і червоно-чорний прапор, і бандерівські «Героям — слава!» і навіть «Слава нації — смерть ворогам!». Але важливішим на Майдані стала поява мемів «кацапо-» і «жидобандерівець». Прапори, що майоріли на Майдані, спільні молитви представників різних конфесій і є уособленням української політичної нації.

Агресія Путіна ще раз довела: неважливі твої етнічна належність, мова, конфесія. Українські бійці з Донбасу кажуть: «Мы воюем против Путина — за украинский Донбасс». На передовій зустрів бійця «Правого сектора» на псевдо «Мойсей», бо він — єврей, який ще й проповідує.

Попри стереотипи про «розкол», після 2014 року мовні дискусії все менш і менш роз'єднують. Говорити українською — відтепер престижно і модно. Особливо цінуємо, коли представники інших етносів

пропагують українську. Але не варто казати простим людям, що російська — «мова агресора». Моя «крамольна» думка: для російської мови у старшій школі потрібні такі ж умови, як для угорців, поляків, румунів, тобто можливість викладання частину предметів рідною мовою. Для чого заборони? Російськомовні своїх дітей і так переважно віддають до українських шкіл. Тому ще одна «крамола»: коли станемо успішною країною, членом ЄС і НАТО, коли домінуючою у всіх сферах життя стане українська, зможемо надати офіційний статус і російській. А частина вірян і в майбутньому залишиться парафіянами Московського патріархату.

Нарешті відбулися «ленінопад» і декомунізація. Тоталітаризм має бути названий злочином, агресор — агресором. Тут нема місця неоднозначності. Та при цьому в історії і політиці багато різних тонів. І серед націоналістів були злочинці, а серед комуністів — патріоти (як боротьбисти чи Хвильовий). Історію ж непростих стосунків із нашими сусідами слід віддати історикам, а не політикам. Краще згадувати спільну боротьбу «за нашу і вашу свободу». Своїм студентам завжди нагадую про генерала Григоренка, який виступив на захист кримських татар, а Семен Глузман — на захист ув'язненого Григоренка.

В Україні жодна сила не здатна монополізувати владу. І тому нам притаманна консенсусна, а не мажоритарна демократія. Можна йти і на компроміси, і на прощення! Але відкидаємо небезпечні *#какая разниця* і «мир за будь-яку ціну», як це відкинули наші герої, віддаючи життя у війні проти агресора.

Майбутнє залежить і від еліт, і від населення. Поки що виграє голий популізм, програють ліберальні проєкти. На часі — створення програмових партій. З іншого боку, нинішня ситуація відновлює завдання для широкого руху на захист демократії і незалежності.

Чи зможе Україна стати лідером у своєму регіоні? Вийде — чудово, але стати «нормальною» європейською країною — теж гідна мета. Не певен, коли станемо членом ЄС і НАТО, але ця мета вже сприяє нашій внутрішній трансформації. І вона не перешкоджає стосункам з іншими регіонами світу. А завдяки кримським татарам розвивати стосунки з мусульманським світом (у тому числі Організацією Ісламського

Співробітництва) сам Бог (Аллах) велів. А для цього треба вчити «екзотичні» мови. Бо без справжніх професіоналів нічого не буде.

Створюймо простір свободи і європейськості навколо себе: не беремо хабарів, платимо податки, носимо маски під час епідемії. А досвід Могилянки з 1992 року (!) у подоланні корупції показав, що це можливо навіть у корумпованому середовищі.

У світі Україна часто асоціюється із словами «війна, корупція, Чорнобиль». Тож маємо нагадувати, як Євромайдан переріс у Революцію гідності, як українці гинули під прапорами Європейського Союзу. І тому мій слоган для світу: «Україна — європейська нація, що бореться за демократію з імперською Росією заради повернення до Європи».

Валерій Примост

Письменник, маркетолог, сторітеллер

Україна не в минулому. Вона — у майбутньому

Українське суспільство загнане в дуалістичну парадигму «або європейська демократія, або російська тиранія».

Але Європа сьогодні — наприкінці свого «золотого століття», на неї чекають складні часи, і немає сенсу застрибувати в останній вагон потяга, що йде під укіс. Тим більше, якщо все, на що ми там можемо розраховувати, — принизливе місце чергової європейської нахлібниці (на кшталт Румунії чи Болгарії).

Крім того, західний демократичний формат уже років тридцять не є найпередовішим і найефективнішим на планеті — його рішуче відсунули вбік авторитарні і корпоративні «азійські тигри» (наприклад, Китай розвивається вчетверо швидше за Європу, а одна-єдина Південна Корея щорічно реєструє більше винаходів, аніж весь ЄС). Давайте вчитися у найкращих, врешті-решт.

Та й для переходу з Третього світу в Перший демократія з загальним виборчим правом — негідна модель: принаймні жодній країні з подібним форматом цей перехід ще не вдався, а всі країни, що стали успішними, зробили це, будучи «освіченими диктатурами» різного ступеня жорсткості, а не плюралістичними демократіями з загальним виборчим правом.

Зрозуміло, що слово «диктатура» до тремтіння в колінах лякає наше суспільство. Ніхто не хоче жити в умовних Росії, Уганді або Венесуелі. Почнемо з того, що взагалі будь-яка влада — це диктатура (наприклад, демократія з загальним виборчим правом — «диктатура більшості»).

Тут ключове слово «освічена». Тільки стратегічно мислячи і рішуча національна еліта, яка спирається на «найкращу» частину суспільства, здатна вивести націю на новий рівень розвитку. «А найкраща — це яка?» — запитаєте ви, гарячково перебираючи в голові версії від кумівства до військової хунти.

Найкраща частина суспільства — це «повноправні громадяни», що відповідають принципу «трьох У»: платять податки в Україні, мають власність в Україні, служили Україні (в армії або на альтернативній соціальній службі). Саме ці і тільки ці люди, що на ділі довели свій патріотизм і громадянську відповідальність, і мають право визначати майбутнє країни.

Ці люди підтримали б ревізію нашої національної «сторі» (story, комплекс наративів, цінностей і ментальних установок), щоб викинути з неї те, що нас гальмує. Як це зробили Японія і Китай, Туреччина та Ірландія.

Ці люди могли б стати рушійною силою необхідних змін у суспільстві. Маючи таку силу, можна було б нарешті перестати мріяти про жалюгідне (місце чергової «Румунії» в ЄС) і рушити до великого (позиція нового світового або хоча б європейського лідера). В цьому немає нічого неможливого. Всі нинішні лідери починали з гіршого старту, ніж ми.

Не європейська анархічна демократія з загальним виборчим правом — а «далекосхідна» освічена диктатура з сильною владою і корпоративним форматом держави.

Не сировинний придаток Європи — а хайтек-економіка з фокусом на конкретні сфери: генетика і евгеніка; ШІ та робототехніка; нова енергетика; нанотехнології; комунікації; освоєння космосу.

Не «свобода» (насправді анархія) і «плюралізм» (насправді розфуксованість) — а дисципліна, «монолітність» і жорстке припинення будь-яких внутрішніх конфліктів (етнічних, релігійних, соціальних, гендерних).

Не прекраснодушні надії на «союзників» — а озброєність до зубів (причому найсучаснішою зброєю) і готовність кожного громадянина битися за свою країну.

Не патерналізм і соціальна держава — а опора кожної людини лише на свої власні сили й використання ефективних соціальних ліфтів.

Нам потрібна буде передова система освіти, максимально прикладна і гнучка (враховуючи, що в нових умовах людині доведеться протягом життя перенавчатися не менше трьох-чотирьох разів).

Потрібен буде справжній культ здорового способу життя, порушення якого буде «соціальним злочином».

А ще — жорстка система інформаційної безпеки, націлена на безжальну «культурну війну» проти будь-якого супротивника.

І найголовніше, нам доведеться міцно вбити собі в голову уявлення про свою винятковість, планетарну місію — і жорстко припинити будь-які спроби ревізії.

Така Україна змогла б зробити ривок із Третього світу в Перший. Вона перетворилася б на подобу «нового Ізраїлю»: неприступний острів, добре захищений, економічно і політично самодостатній, технологічно просунутий.

Жоден зовнішній центр сили вже не міг би диктувати Україні свою волю. Вперше у своїй історії вона стала б нарешті незалежною. Хіба не цього ми всі хочемо?

І забудьте про вишневу, солов'їну, пейзажну Україну XVIII століття. Досить захоплюватися колоніальним періодом нашої історії. Хіба не зрозуміло, що цим ми ще більше закріплюємо в нашій підсвідомості жертвовну, меншовартісну парадигму?

Україна не в минулому. Вона — у Майбутньому.

Євген Захаров

*Правозахисник, Українська Гельсінська спілка,
Харківська правозахисна група*

Візія майбутньої України

Україна — вільна, незалежна, демократична, правова держава, а якій хочеться насолоджуватися життям. Здійснена свобода у всіх її іпостасях — політична, економічна, духовна, приватного життя. Плюралістична політична система забезпечує вільну конкуренцію ідей та оновлення влади на основі прозорих та справедливих виборів. Користується авторитетом та повагою незалежний справедливий суд. Розвинений бізнес — великий, середній і малий — працює в умовах реального ринку, що суттєво зменшило корупцію та створило зростаючу економіку. Економічний рівень країни дозволяє забезпечити достойне життя соціально слабким. Розвиток медицини, освіти, науки, культури та мистецтва є головними пріоритетами держави, при цьому обороноздатність забезпечується на належному рівні. У вищих запроваджена академічна свобода. Українська мова утвердилася як державна в усіх галузях державного управління. Водночас держава не втручається у приватний сектор у питаннях мови, освіти та культури. Підтримується різноманітність, мультикультурність та поліконфесійність, розвиток етнічних, мовних та релігійних меншин. Українці позбавилися відчуття себе як народу-жертви тоталітарних режимів у XX столітті, засудили тодішні тоталітарні ідеології та практики й водночас усвідомили власні помилки і злочини й вивчилися перед постраждалими.

Як здійснити цей ідеал, який сьогодні виглядає недосяжним? Головним для цього є усвідомлення себе громадянами України і об'єднання заради свободи, яка і є національною ідеєю українців. «Вірус непокори», бажання вільно розпоряджатися власною долею є однією з визначальних рис українців. Цей «вірус» підіймав на повстання в сталінському ГУЛАГу (саме українці були душею, організаторами та керманичами Норильського, Кенгірського та інших повстань), надихав шістдесятників, які за право називати речі своїми

іменами пішли в табори. Саме він, зрештою, вивів людей на Майдани восени 2004-го та 2013-го й підняв добровольців та волонтерів на захист від російської агресії у 2014-му.

Ухвалення нової Конституції із засадничою цінністю свободи народу має стати фундаментом для всіх перетворень. Функціонування повноцінного ринку землі та сприяння розвитку ІТ та інших технологій, зокрема, створення чогось на кшталт української Кремнієвої долини, має викликати прискорений розвиток економіки. Треба припинити незаконні дії СБУ та НАБУ, які тільки розоряють бізнес. Необхідна справжня, а не позірна, реформа суду та правоохоронних органів... Але усе це можливе тільки за умови подолання старих радянських практик.

Хай би про що ми говорили — про реформу поліції чи прокуратури, катування в СБУ чи боротьбу з корупцією, повернення боргів працівникам державних підприємств чи ставлення до переселенців й мешканців окупованих територій — ми завжди відповідаємо на запитання: чи зневажає держава свободу людини та чи спрямована вона на припинення чи бодай пом'якшення людських страждань, або, навпаки, є до них байдужою? Це запитання, як лакмусовий папірець, відділяє тренд на повагу до європейських цінностей від консервативного тренду на збереження радянських рудиментів.

Перемога у війні з Росією також безпосередньо залежить від того, який тренд перемаже. Україна здатна конкурувати зі значно більшою авторитарною та патерналістською Росією, тільки коли сама зміниться. А відійшли ми від Росії ще недалеко й постійно задкуємо. Усвідомлення цього конфлікту трендів і відмова від рішень радянського стибу мають убезпечити нас від поразки.

А для цього необхідна глибока декомунізація, однієї відмови від символів замало. Комунізм знищив приватну власність, фундаментальні свободи, породив патерналізм, колективізм та ідею злиття націй. Відповідно основними завданнями декомунізації є повернення людям індивідуалізму, почуття власника, національної самобутності, реальних, а не тільки на папері, свобод думки, слова, зібрань, асоціацій та інших; а також відмова від патерналістських очікувань.

Також треба вилікувати наші старі хвороби: політики керуються доцільністю й нехтують правом, намагаються керувати судами, а в багатьох людей зберігається хибне уявлення, що складні проблеми мають простий розв'язок — за допомогою сили і примусу.

Позбутися радянського посагу неможливо без визнання дій комуністичного режиму злочином, яке має бути здійснене на правовому рівні. Це є моральним обов'язком нації перед загиблими, це необхідно для утвердження історичної справедливості, зміцнення імунної системи українського народу проти політичних репресій, насильства, невиправданого державного примусу.

Всеволод Речицький

Правознавець, конституціоналіст, політолог

Що варто зробити в Україні для її прогресу

Думаю, що насамперед Україні необхідно розробити й ухвалити нову ринкову капіталістичну Конституцію. Ця конституція мала б передбачати двопалатний парламент і сильну президентську (виконавчу) гілку влади. Президент мав би або сам очолити уряд, або мати при собі адміністративного прем'єр-міністра. Серйозні питання внутрішньої та зовнішньої політики України повинні вирішувати так само наділені серйозною власністю та непідробним політичним авторитетом і впливом люди.

Сьогодні Конституція України нагадує собою копію «Соняшників» Ван Гога, написану нетвердою студентською рукою. Тому й ціна відповідна, незважаючи на всю зовнішню подібність. Як кажуть класики, шедевр від підробки відрізняють нюанси, які в Україні (в царині права) ще не вміють розпізнавати.

На моє переконання, ринок і надійна охорона приватної власності для України є набагато важливішими, ніж проста (електоральна) демократія. Ба більше, така демократія неможливі становить все більш реальну небезпеку. До ліберальної ж демократії з правами політичних меншин Україна має лише поступово еволюціонувати. Головне — забезпечити в країні варіативність (множинність) способів накопичення й витрачання ресурсів, включити індивідуальну творчу уяву.

Кримськотатарський народ повинен отримати повномасштабну власність на кримську землю. Для цього треба скасувати цілком соціалістичну ст. 13 Основного Закону України.

Таке право на землю й саму землю в США мають корінні індіанці. Продуктивна земля в Україні має бути представлена на ринку з правом її продажу будь-кому, хто готовий платити по-справжньому ринкову ціну. Адже будь-яка власність без необмежено широкого ринку є фікцією, про що в Україні якось не прийнято говорити. Врешті-решт, чинна Конституція України не знає дискримінації іноземців у сфері соціально-економічних прав.

Очевидно, має бути докорінно змінена національна освітня система. Україна має приблизно 200–300 університетів, які насправді являють собою професійні училища провінційного рівня. Кількість університетів сама по собі ні про що не говорить. Тут також повинен працювати ринок. Університети мають самі присуджувати наукові ступені та звання, запроваджувати **tenure** для професури й вирішувати, чого й кого вчити. Рейтинги університетів і престиж дипломів має визначати не міністр, а виключно той же таки ринок. Крім того, Україна уже не може вчити своїх студентів на елітному рівні без запровадження «Американського університету». Тут просто не існує альтернативи. Вчити по-західному ми розучилися, а без фахівців світового рівня Україну не підняти.

Докорінно має бути змінена також інформаційна політика України. Нині найбільший книжковий магазин у Києві на вул. Богдана Хмельницького являє собою (з точки зору прийнятних у світі масштабів) скромний книжковий кіоск, здатний задовольняти інформаційні потреби гарної середньої школи. За своїми інформаційними можливостями він приблизно у десять-п'ятнадцять разів менший, ніж книжковий магазин в університетському містечку на 150–200 тисяч жителів у Канаді (Кінгстон, Онтаріо). Практично повністю позбавлені книжкових магазинів українські райцентри. За комуністів деякі українські райцентри мали по три-чотири пристойних книжкових магазини. Між тим, генії народжуються в провінції й лише вмирають у Парижі.

Не менш важливою є перебудова (добудова) Національної художньої галереї у столиці України. Нині вітчизняна Національна галерея за своєю виставковою площею і якістю залів не набагато перевищує художню галерею у селі Кмитів на Житомирщині. Такий стан репрезентації візуального мистецтва є принизливим для України. Майже те саме стосується скромної — як на потреби часу — Національної філармонії України, Мистецького арсеналу, який досі не має нормальної ні керамічної, ні дерев'яної підлоги.

Разюче несправедливою в Україні є вилка зарплат у бюджетній сфері. Судді Верховного Суду та Конституційного Суду України отримують нині зарплату, яка у 20–25 разів перевищує зарплату

вітчизняного професора (у США ці зарплати приблизно однакові). При цьому Конституційний Суд фактично вимагає (на основі так само несправедливого законодавства), щоб для нього писали шпаргалки всі провідні юридичні навчальні заклади України. Колишній суддя районного суду на пенсії має від української держави утримання, яке більше ніж утричі перевищує заплату головного лікаря пересічної районної поліклініки. Список подібних диспропорцій можна продовжувати.

Нарешті ***last but not least***. Київський Хрещатик і підземні переходи під ним вже давно треба просто помити вуличним шампунем. Прагою чи Барселоною Київ при цьому не стане, але засвідчить про якусь столичну інтелігентність, виховання... Ситуацію це радикально не змінить, але настрій підніме.

Володимир Лавренчук

Банкір, економіст

Національна ідея у нас вже є

Мені видається, що усвідомлення ідентичності — це вірний шлях до формування амбіції. А амбіції (читай: конкретизація мрії) є необхідний елемент успішного розвитку.

Українці мають добрий історичний досвід самоорганізації, сильні горизонтальними зв'язками — фактори виживання нації у складі поліцейських імперій. Українці — винахідливі і мають смак (мистецтво, кухня, побут). Індивідуалісти. Не об'єднуються навколо якоїсь однієї з політичних постатей не тому, що немає спільної національної ідеї, а саме тому, що вона є, — сила горизонтальних зв'язків і приватна (читай: індивідуальна) підприємливість. Ми свідомо чи підсвідомо протидіємо концентрації влади в одних (чий-хось) руках. Ефективна ієрархія — не наш коник. В неадекватній стратегії (наприклад, колгоспи або ж централізований Держплан «на все і про все») — це недолік, а для вдалої стратегії це була б перевага.

Вдалою до такої ідентичності мала б стати така модель держави: 1) децентралізація бюджетів; 2) домінуючі квоти для малого бізнесу; 3) радикальні антимонопольні обмеження; 4) передача значної частини регулюючих функцій до NGO — громадських саморегульованих організацій; 5) демократичні свободи і демонополізація медіапростору; 6) пріоритети бюджетних витрат на науку і культуру.

Винахідник і підприємець повинен мати вільний, привітливий і захищений простір для своєї амбіції втілити мрію чи започаткувати справу. Переважно в місцевій громаді. Менші міста і маленькі містечка повинні мати конкурентні щодо великих міст інфраструктуру й умови підтримки підприємництва. Це прийде через децентралізацію бюджетів та встановлення обмежень на екстенсивне зростання великих міст.

Мешканці великих міст, які зараз на грані колапсу, нарешті зможуть облаштувати свій простір і збережуть довкілля.

Цінності сім'ї та всебічний розвиток дітей могли би бути підтримані встановленням пріоритетів бюджетних витрат на культуру й освіту та за рахунок «очищення» медіапростору через його демонополізацію.

Українці відмовляться від гігантоманії у своїх амбіціях і будуть пишатися не найбільшою територією, найбільшими чорноземами чи найбагатшими олігархами, а *свободою кожного розвивати свій талант у привітній дбайливій країні рівних можливостей — що і є найвища цінність, або національна ідея.*

Горизонтальна кооперація — це наше, і це передбачає вільний та ефективний зв'язок нашого винахідника й підприємця по всьому світу. Тільки так — і тому якнайшвидше потрібні оцифрування інформації й зв'язку та англійська мова як ще одна обов'язкова державна мова на всіх рівнях. Без компромісів. І звісно, наша «солов'їна» — «бо без неї ніяк...»

Ігор Коліушко

Голова правління Центру політико-правових реформ

Як рухатися до успішної країни?

Стан і темпи розвитку країни залежать від двох груп факторів. По-перше, це фактори, на які ми не впливаємо (тому про них і не варто багато говорити): географія, клімат, природні багатства; історія (політика і культура в минулому та відносини з сусідами); національний та релігійний склад населення, ідентичність. По-друге, це фактори, які залежать від нас і нашої політики: національна згуртованість у ставленні до держави, національна ідея; становище особи — свобода, довіра, самоорганізованість; вільна ринкова економіка; децентралізація і широке самоврядування — територіальне та професійне; демократія і парламентаризм, належне урядування та правосуддя.

На мій погляд, **Національною ідеєю** (тобто ідеєю, досягнення якої прагне більшість народу) має бути **Успішна Україна**, причому ця успішність визначається, по-перше, не абсолютними параметрами, а динамікою їх зміни — коли все покращується і примножується, а не погіршується чи втрачається; по-друге — тим, наскільки успішні люди живуть і скільки успішних людей живе в Україні.

Успішні люди — це ті, хто має свободу, професійну й сімейну самореалізацію та необхідний для цього рівень добробуту, здобуті ними знання та освіта гарантують кваліфікацію та кар'єру, ефективна праця адекватно збільшує достаток, а чесність і порядність примножують друзів і повагу оточуючих.

За такого підходу нас і нашу країну у світі будуть поважати, а не боятися. І це мрія.

Свобода особи та інші права людини мають бути непорушними. Але для успішної країни цього мало: необхідно, щоб між людьми панувала довіра і рівень її неухильно зростав, а люди були згуртовані та самоорганізовані в об'єднання за територіальним і професійним принципами та за різноманітними інтересами. Тільки за такого стану люди зможуть достатньо вагомо й конструктивно впливати на суспільне життя, включно з державною політикою, щоб визначати їх.

Ефективна вільноринкова економіка насамперед потребує системи «відкритого доступу», а решту мають підказати економісти і бізнесмени.

Децентралізація та ефективне місцеве самоврядування насамперед потребує адекватного адміністративно-територіального устрою, до якого ми наблизилися влітку 2020 року. Тепер після місцевих виборів необхідно зосередитися на таких завданнях:

- максимальна децентралізація повноважень публічної влади на засадах субсидіарності,
- формування адекватної децентралізованої бюджетної системи,
- розширення та зміцнення форм демократичної участі громадян у вирішенні питань місцевого значення,
- забезпечення ефективного державного нагляду за законністю в діяльності органів місцевого самоврядування,
- гарантування ефективного судового захисту прав та законних інтересів усіх учасників місцевого самоврядування.

У 5–10-річній перспективі (залежно від стану справ у країні) доцільно запроваджувати та наповнювати повноваженнями регіональне самоврядування.

Політична демократія та парламентаризм для свого розвитку потребують:

- стимулювати та добиватися появи суспільно відповідальних політичних партій, в яких панує внутріпартійна демократія та фінансова дисципліна;
- продовжувати вдосконалювати виборче законодавство на засадах пропорційної відкритої системи для парламентських виборів та мажоритарної системи з багатомандатними округами для виборів рад місцевого самоврядування;
- зберігаючи змішану форму державного правління, підвищувати роль парламенту в визначенні та реалізації державної політики, а президент повинен бути главою держави і не зазіхати на виконавчу владу;
- неухильно керуватися принципом правовладдя (верховенства права) насамперед у законотворенні, а відтак і в діяльності органів виконавчої та судової влад.

Стандарти належного врядування передбачають:

- ефективну систему формування, стратегічного планування та координації державної політики на засадах її доказовості, консультацій з громадськістю та залученості громадськості, що може здійснювати лише достатньо самостійний та ініціативний уряд, який перебуває під загальним парламентським контролем, а не під тиском дріб'язкової опіки чи доручень від президента і народних депутатів, саме міністерства мають бути зосереджені виключно на питаннях аналізу та формування політики;
- прозору та підзвітну систему органів виконавчої влади на центральному, регіональному та субрегіональному рівнях, які реалізують державну політику шляхом виконання законів щодо надання адміністративних та інших публічних послуг, управління державним майном та іншими публічними ресурсами, інспекційної та наглядової діяльності з метою гарантування законності;
- зручну для громадян систему надання адміністративних послуг через ЦНАПи в громадах та через засоби електронних комунікацій;
- професійну, патріотичну, політично нейтральну, доброчесну і стабільну державну службу;
- прозору та ефективну систему публічних фінансів, яка обслуговує реалізацію раціонально визначених та розподілених між органами публічної адміністрації повноважень, підконтрольну зовнішньому аудиту та парламенту.

Правосуддя має гарантуватися громадянам судовою владою у формі цивільного, адміністративного та кримінального судочинства, якому мають сприяти прокурорський нагляд за розслідуванням злочинів та діяльність незалежної адвокатури.

Коли Україна матиме таку систему суспільної та державної організації, легко будуть вирішені всі інші дуже важливі питання — становлення ефективних систем освіти та охорони здоров'я, розвитку транспорту та зміцнення обороноздатності, реалізації економічних реформ та зовнішньої політики тощо.

Звичайно, тут багато банального і немає відповідей на багато складних питань. Але якби в нас відбувався широкий суспільний діалог щодо цих питань чи завдань, ми б наближалися до їх вирішення і не марнували шанси, які дає нам раз у раз історія.

Андрій Длігач

Д.е.н., футуролог, голова Advanter Group

Країна економічно самостійних і відповідальних громадян

Світ вже не напередодні, а всередині викликів, що змінять його глобально. Ми можемо ще сперечатися про легалізацію медичного канабісу, а Папа Франциск вже виступає на підтримку узаконення одностатевих відносин; з'являються борці за права штучного інтелекту (і це вже, можливо, сам ШІ); перінали (ті, хто приймають моделі поведінки і цінності нових поколінь, але необов'язково самі є міленіалами) змінюють ринки; кібернетичні держави впливають на появу полідержавності; цілі сектори економіки (телеком, освіта, виробництво електричної енергії тощо) поступово демонетизуються; ресурсна рента заміщується рентою відносин і вражень; трильйони сенсорів на гігабітній швидкості роблять світ відкритим.

У такому експоненційному русі годі триматися за старі змісти. Навіть мова й територія вже не можуть бути основою формування нації. Україна — там, де українець. А українець майбутнього визначається не за національністю чи громадянством, а за прагненням волі та інновацій (розвитку, пошуку, підприємництва). Шістнадцятирічний українець у 2040 році вільно знатиме чотири мови (не враховуючи мов програмування — хоча саме такі мови, можливо, йтимуть у минуле, а програміст майбутнього — творець ідей та алгоритмів, а не кодер).

Те рішення, яке має прийняти українець, вже перезріло. І це рішення — зміни пануючих цінностей.

У розтяжці «Збереження» — «Розвиток» ми 30 років обирали умовний «добробут» («має бути не гірше, ніж раніше — при СРСР, при Кучмі, при...»), «безпеку» («як би чого не вийшло»), «справедливість» («в нього — керівника держпідприємства чи сусіда — має бути не краще, ніж у мене»). Страх перед змінами роками змушував обирати керманичами «досвідчених господарників».

Підприємець — ворог, бо «наживається». А олігарх — молодець, ставить лавки і «труби димлять» (для українця, згідно

з дослідженнями Gradus та Advanter Group, це є показником, що в економіці все гаразд).

Тому, щоб збільшити пенсії, державники «віджимають» бізнес — збільшують податки (навіть зараз зростає частка ВВП, що перерозподіляється через бюджет), контролюючі органи «трусять» підприємців, виконуючи «плани по зборах».

Хоча доведено вже більшістю країн, які пройшли модернізацію, що ключ до успіху — економічні свободи й зниження податків. Тоді підприємець створює робочі місця, прагне зростання бізнесу — отже, надходження в бюджет та зарплати зростають, і держава й самі громадяни мають можливість краще піклуватися про тих, хто цього потребує.

У цьому полягає друга розтяжка: «Патерналізм» — «Відповідальність і свобода». Хто має дбати про тебе — держава чи ти сам? Без приватної власності, що має бути недоторканою і захищеною, громадяни залежні від «начальників» і місцевих баронів. Саме тому роками не відмінявся мораторій на продаж сільгоспземель. Саме тому перед кожними виборами — «підвищення пенсій і мінімалки». Бо українець поставлений у залежність і змушений чекати подачок.

Українець майбутнього прагне розвитку. Він сам бере відповідальність за добробут родини. Він має власність і використовує її на свій розсуд. Він накопичує пенсію, і тому в державі є працюючий фондовий ринок. Він думає про те, щоб самостійно або разом з партнерами зайнятися власною справою, або інвестує кошти в фонди чи в стартапи. Він дбає про освіту і здоров'я родини, а держава дбає про тих, хто не в змозі турбуватися про себе. Він кооперується в бізнесі, в ОСББ чи для відстоювання власних прав.

Українець майбутнього подорожує країною і світом; навчається, набуває нових професій. Дивує світ винаходами. Не боїться діяти всупереч усталеним шаблонам і знаходить кращі рішення для складних проблем.

Тому він залишається українцем, живучи в Сан-Франциско й Сінгапурі, Кракові чи Дар-ес-Саламі.

Перехід з минулого до майбутнього відбудеться, коли в державі і суспільстві ми зможемо:

- забезпечити захист майнових та інтелектуальних прав,
- повернути і залучити таланти з усього світу в науку і бізнес,
- побудувати освіту — ґрунтовну і сучасну, але таку, що стимулює креативне, критичне, рефлексивне мислення,
- покращити розуміння громадянином сучасної економіки, розвинути фінансову грамотність,
- навчитися колаборації, забезпечити важливість репутації (не може залишатися при владі корумпований політик; у професії журналіст, який бреше, в бізнесі підприємець, що не сплачує податки),
- створити умови для ефективного фінансування науки й інновацій,
- створити найкращі в регіоні можливості для інвестування, впровадження інновацій і ведення бізнесу.

Національна стратегія України має поставити в центр всіх рішень розвиток людського капіталу та інновації. Наздоганяти сусідні країни вже немає сенсу.

Шлях України — здивувати світ і самих себе спроможністю стрибнути в майбутнє, де держава є цифровою і сервісною. Де традиційні індустрії сплавлені з цифровими і креативними. Де громадянин прагне розвитку, бере відповідальність, цінує свободу свою й інших. А щастя і добробут — стають результатом.

Яніка Меріло

*Експертка з технологій,
радниця міністра цифрової трансформації*

Моя непомітна Цифрова Україна майбутнього

Мріяти ми вміємо, завжди вміли, але останні кілька років показали, що ми вміємо й будувати. Принаймні будувати цифрову державу. Хоча ми, звичайно, на самому початку шляху, але Міністерство цифрової трансформації лише за два з лишком роки зуміло побудувати з нуля і зовсім новим підходом «Державу і я», або «Дія», якою користуються вже понад 13 мільйонів українців. Але якщо перескочити на 20 років уперед, якою б я хотіла бачити мою цифрову Україну?

Основи цифрової держави

Моя ідеальна цифрова держава — непомітна, вона побудована настільки ефективно й настільки спрощує життя, що я вже й не помічаю ні технологій, ні рішень, ані намагаюсь зрозуміти, як усе працює, а всі мої потреби щодо держави вирішуються без моєї уваги та втручання. Не треба витрачати мій час та нерви, якщо технологія може сама впоратись. І зробити це непомітно, не вимагаючи від мене ні часу, ні навичок. При цьому, як найкращий консьєрж, роблячи це персонально, вирішуючи мої персональні проблеми, а не виходячи зі статистики. Я не середня температура в палаті, я людина, яка має свої завдання, проблеми та ДНК. Моя Цифрова Україна — це найкращий персональний сервіс, коли мені потрібно, який вирішує проблеми й не потребує моєї волі чи втручання. Звучить як утопія? Давайте докладніше.

Цифрова демократія

Звичайно ж, ми не бачимо далеко наперед, прогрес технології складно передбачити, але в моїй завтрашній Цифровій Україні я не тільки можу електронно голосувати, а й система підбирає мені більш відповідного кандидата, знаючи мої цінності та оцінюючи сукупність усіх факторів. Система ж має величезну масу даних щодо

моєї поведінки й уподобань та інформації про кандидатів. Так запропонуйте мені кандидата, який і відповідає моєму профілю та цінностям, і був би ні в чому поганому не замішаний, і я міг би вибрати його, наприклад, з ідентифікацією зчитування ретини.

А щодо інших питань — я вірю в пряму демократію, де максимально дано вирішувати людям шляхом прямого голосування, а депутатів можна відкликати одним натисканням кнопки. Хоча не факт, що у такому вигляді стільки депутатів ще буде. З одного боку, електронний суд у сукупності з іншими системами мають дані, з іншого боку, люди мають прямий та колективний вплив.

Електронні послуги

Усі послуги, які надає держава, максимально автоматизовані й не потребують мого втручання, хіба підтвердження. Всі бази даних з'єднані, і вже давно не потрібно жодних довідок та паперів, а нове покоління вже давно не розуміє сенсу «прописки» або «довідки про склад сім'ї». Пільги та права надаються автоматично, а я можу перевіряти роботу чиновників та контролювати доступ до моїх персональних даних. Хто їх дивився, яке право на це мав? Клік — і позов до суду за перевищення повноважень.

Ті послуги, які мені потрібні, надаються персонально. Вже давно автоматизовано процедуру видачі та продовження строку дії всіх цифрових документів, і це вже можна зробити через електронний цифровий підпис, наприклад, через відбиток пальця або ретину. А система, як хороший консьєрж, нагадує: «Наступного року ваша дитина могла б вступити до школи — подати заяву до найближчої до вас школи або продовжити місце в садку?». Це просто приклад. Оскільки є бази даних і найвищий рівень аналітики, система й сама може зробити роботу за вас і знати вас так добре, як ви самі дозволите.

Відкриті дані

До повного скасування довідок, автоматизації процесів та персонального підходу допомагає і повага до відкритих даних. Все, що не є персональними даними, комерційною або державною таємницею,

має бути відкрито у форматі open data, для того, щоб максимальна кількість активістів, IT підприємств та стартапів могли б створювати рішення, а всі, хто потребує — отримувати аналітику.

Електронна медицина

Я вірю, що вже через кілька років буде повноцінно працювати система eHealth — всі рецепти видаватимуться електронно, картка пацієнта буде електронна, і будь-який лікар, кому ви дозволите, в будь-якій точці буде бачити вашу інформацію, і в цю карту надходитиме абсолютно вся інформація про прийоми, рецепти, аналізи тощо від приватної та державної медицини. Це вже працює в Естонії з 2008 року. Але крок далі буде, медицина буде персональна — діагностика та рекомендації будуть ґрунтуватися на саме моїй інформації й наперед, розуміючи і мою ДНК, і виходячи з моєї специфіки. Персонально та на випередження.

А шкільна програма створювалась би, виходячи зі швидкості розвитку саме моєї дитини. Я думаю, що вже скоро будуть електронні щоденники та підручники, але як чудово було б, якби уроки та завдання були б персоналізовані для моєї дитини. Якщо помітні проблеми, створювалися б уроки саме для його потреб, враховуючи його здібності та характер, а якщо зумів більше, створювалося б ще більше викликів, у тому числі в режимі гейміфікації.

Контроль у людини

Хоча створено справжній цифровий світ, контроль має залишитись у людини. Я мушу сам контролювати, як використовуються мої дані, хто їх дивиться і на основі чого. Також маю право закривати дані і «вийти з цифрового світу», при цьому розуміючи, що я швидше втрачати від цього — повернутись папери й не буде цього «персонального консьєржа».

Я вірю, що те, що сьогодні здається утопією, вже за 20 років буде зовсім природним. Це можна побачити і на прикладі електронної Естонії. Лише 5 років тому дуже багато з того, чим ми сьогодні користуємось, здавалось такою самою утопією.

Еліза Шигапова

Стипендіатка «Завтра.UA» 2019, 2021 років,
переможниця конкурсу есеїв «Україна 2041:
пів століття незалежності»

Україна 2041: пів століття незалежності

Дюссельдорф о 8 ранку такий передбачуваний: на табло плавно рухається червона стрічка — наступний S-bahn через 3 хвилини.

І потяг прибуває за 3 хвилини. Слухаю подкаст з *Ювалем Харарі* про хаотичний розвиток світу. Іронічно посміхаюсь: так, у світі багато непередбачуваного, але точно не потяги у Німеччині.

Літак сідає у Борисполі. Залишається 45 хв, щоб пройти паспортний контроль і встигнути на експрес. Але щось коїться не за планом: безлад, жодного натяку на початок черги. Тепер уже *Юваль* мав би іронічно посміхатись, окей, можливо, його теорія слухна.

Чи можливо передбачити щось у країні, де непередбачуваний навіть час паспортного контролю? Чи можна бути візіонеркою та думати про 2041 рік, не розуміючи, чи встигну на експрес до Києва через 45 хв?

У жанрі «в Європі класно, в Україні погано» маю сказати, що ні, усе кепсько. Але лідер(ка) з фактами моделює можливі сценарії та реалізує найбільш сприятливий.

Так, *Саймон Купер* із *Financial Times* зазначає: довгострокові передбачення, навіть його власні, є помилковими. Тоді питання: імпровізувати щодо стратегій або коригувати сценарій за потреби? Друге видається більш слушним. Заплануємо вступ до НАТО, ЄС, але рука буде на пульсі: можливо, раніше приєднаємося до колонії *Ілона Маска* на Марсі.

Мій порядок денний для України-2041 містить суспільно-політичні прогнози: (а) стан демократії та (б) геополітичне значення за найбільш сприятливим сценарієм.

За даними Центру Разумкова, на президентських виборах 2019 року було 2,3 млн міленіалів із 18,5 млн виборців. На наступних виборах доєднається покоління Z. Нарешті вагомою часткою

електорату стануть діти незалежної України без уродженої вади «ностальгії за Радянським Союзом».

Що для демократії у 2041-му? Дослідження *2021 Deloitte Global Millennial and Gen Z* показує: діти Інстаграму занепокоєні суспільними проблемами. Аби «занепокоєння» вмотивувало проголосувати, маємо впливати на інформаційну гігієну та політичну свідомість вже зараз.

Як? Зокрема, переглянути умови функціонування соціальних мереж. *Kemi O'Neil* на *YES.Brainstorming-2021* запропонувала штрафувати Фейсбук у разі поширення дезінформації, збирання та передачу особистих даних для ворожої сторони. Штраф більший за прибуток творить дива.

Також переглянути, як впливаємо на політичну свідомість. Культура є потужним засобом впливу. Вибори виграють після серіалу. То, може, потрібен ще один «серіал», але про громадянське суспільство?

Щоб запевнитися, дивимось рейтинг демократії від *Freedom House* та *Legatum Prosperity Index* (індекс процвітання) від *Legatum Institute*. Шанси є. Ефективність урядування, як один з критеріїв визначення рівня демократії, може підвищуватися за рахунок диджиталізації управління та надання послуг. Голосування онлайн не викликає нарікань у спостерігачів ОБСЄ. Будемо дружити, до прикладу, з Естонією, брати її модель онлайн-виборів.

Більше того, Україна у 2020 році на 38 позиції у категорії освіти рейтингу процвітання. *Маша Гессен* в одному з інтерв'ю зазначила: ненасильницька політика не дорівнює демократії, може бути тиранія більшості. Голосуючи, населення має розуміти цінності лібералізму та мати аналітичні здібності. Тому політична грамотність, рівень освіти корелюються із загальним рівнем демократії. За позитивних тенденцій, можна прогнозувати зміцнення демократії.

Щодо геополітичного значення. Футурологи погоджуються щодо ослаблення позиції Росії. Президенти не вічні, і один президент посунеться якнайдовше у 2030 році (у віці 78 років). А далі — розпад авторитаризму за шаблоном. Прогрес є лише за креативної свободи, розвитку технологій. Однак заборона в'їзду журналістам ВВС, голодуючий Навальний не сприяють цьому.

Френсіс Фукуяма зазначав: цінності лібералізму необхідні для ринкової економіки, бо ринкова економіка залежить від правил, які не мають змінюватися у ході політичних ігор. Тому 1:0 на користь України.

Чи будемо в ЄС? За рейтингом *Economist Intelligence Unit Democracy Index 2020* в Європі спостерігається спад демократії. Франція займає нижчу позицію, аніж Чилі. Активна фаза конфліктів на Сході — збільшення біженців. Система квотування не показала обіцяний результат, нові напливи спричиняють супротиви.

Постає і питання впливу Китаю. Так, *Рана Форухар (Financial Times)* запитала у Президента України на YES.Brainstorming-2021 про вплив технологій Китаю на демократію. І не просто так. Посилаючись на звіт *Freedom House*, *Радіо Свобода* повідомляє: Китай поширює вплив в Україні у галузі технологій спостереження. З останнього — угода із Huawei у *проекті Smart city*. Угода передбачає відеоспостереження для розпізнавання людей, транспорту у громадських місцях. Наслідки? Формування позитивного іміджу Китаю, збирання персональних даних, можливі втручання у демократичні процеси тощо.

ЄС розуміє такі ризики. Розуміє: якщо тягнути ковдру на себе, то разом з Україною.

Серед альтернативних сценаріїв можна обирати. Неминучість, детермінізм — розкіш, яку жодна з країн не може собі дозволити, а тому шанси на розквіт є.

Іменний покажчик авторів та авторок

- Айвазовська Ольга 118
Акименко Олександр 353
Аласанія Зураб 321
Амелін Анатолій 164
Балашова Ольга 20
Бистрицький Євген 35
Біденко Артем 194
Близнюк Євгенія 134
Блощинський Денис 217
Бно-Айріян Михайло 197
Бондар Роман 206
Бриндза Вікторія 364
Брік Тимофій 250
Булах Андрій 107
Валетов Ян 62
Винницький Михайло 59
Возняк Тарас 112
Войналович Оксана 212
Войціцька Вікторія 263
Волоха Денис 220
В'ятрович Володимир 109
Гай Мирослав 306
Гайдайчук Сергій 129
Гарань Олексій 370
Геращенко Олексій 330
Глазкова Катерина 260
Гнат Юлія 20
Гончар Михайло 279
Гончар Ярослав 282
Гребенніков Єгор 147
Громенко Сергій 318
Гудзяк Борис 85
Денисенко Лариса 53
Дерев'янка Анна 150
Длігач Андрій 387
Дробович Антон 23
Друзенко Геннадій 176
Дубов Дмитро 300
Дубровський Володимир 26
Епіфаній, Предстоятель ПЦУ 96
Єрмоленко Володимир 115
Жернаков Михайло 185
Загорій Катерина 93
Загороднюк Андрій 309
Загребельська Агія 182
Заліщук Світлана 327
Захаров Борис 170
Захаров Євген 376
Зелінський Андрій 126
Зісельс Йосиф 29
Злобіна Тамара 121
Золотухін Дмитро 291
Ісмагілов Саїд 87
Казанжи Зоя 50
Казарін Павло 288
Квіт Сергій 161
Кенігштейн Ілля 339
Клименко Валентина 20
Климов Вячеслав 255
Клопотенко Євген 359
Коберник Іванна 238
Коваленко Георгій 79
Коваль Олександра 241
Козирєв Микола 179
Коліушко Ігор 384
Кольцова Олександра 15

- | | |
|---------------------------|-----------------------------|
| Кондратюк Олена 191 | Рашкован Владислав 144 |
| Кононенко Наталія 361 | Речицький Всеволод 379 |
| Криволап Кирило 203 | Рінгіс Анастасія 38 |
| Крючкова Жанна 356 | Ройз Світлана 167 |
| Кулеба Дмитро 17 | Рубіс Ірина 223 |
| Кухта Павло 324 | Руднева Ольга 232 |
| Лавренчук Володимир 382 | Савка Мар'яна 244 |
| Леухіна Анастасія 153 | Саприкіна Марина 274 |
| Ліскі Ігор 32 | Семенюк Оксана 229 |
| Ложкін Борис 90 | Соловей Ірина 44 |
| Лубківський Данило 315 | Сотник Олена 367 |
| Лукачук Тарас 104 | Співаковський Володимир 235 |
| Магалецька Владислава 269 | Стародубцев Олександр 200 |
| Макеев Олексій 348 | Стасів Остап 124 |
| Маринович Мирослав 156 | Степаненко Олександр 73 |
| Марушевська Юлія 285 | Сульжик Роман 56 |
| Марченко Юрій 345 | Сушко Олександр 101 |
| Матвійчук Олександра 297 | Тейлор Катя 247 |
| Мерило Яніка 390 | Тичківська Юлія 138 |
| Микольська Наталія 336 | Усов Володимир 333 |
| Мороз Оксана 294 | Федів Юлія 132 |
| Музика Максим 303 | Федорів Андрій 342 |
| Мусаєва Севгіль 41 | Фурса Сергій 266 |
| Нефьодов Максим 188 | Шевченко Євген 257 |
| Озерна Дар'я 226 | Шевчук Святослав 76 |
| Островська Олеся 65 | Шеремета Павло 209 |
| Пекар Валерій 141 | Шигапова Еліза 393 |
| Попович Наталія 47 | Шимків Дмитро 271 |
| Примост Валерій 373 | Щерба Олександр 82 |
| Рашкован Соня 68 | Юрчишин Ярослав 173 |

Суспільно-політичне видання

УКРАЇНСЬКІ ОСНОВИ

Збірка есеїв

Упорядники:

ПЕКАР Валерій, РАШКОВАН Владислав

Головний редактор О. В. Красовицький

Відповідальна за випуск Н. С. Бородюк

Художній редактор О. А. Гугалова-Мешкова

Художник обкладинки М. І. Паленко

Художниця шмуцтитулів Т. В. Ваврик

Технічний редактор Г. С. Таран

Комп'ютерна верстка: Т. В. Мальчевська

Коректор О. О. Жирнова

Підписано до друку 27.06.22. Формат 70×100 1/16.

Умов. друк. арк. 32,25. Облік.-вид. арк. 18,64.

Тираж 2000 прим. Замовлення №

ТОВ «Видавництво Фоліо»

вул. Римарська, 21А, м. Харків, 61057

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи

ДК № 5244 від 09.11.2016

Сайт та інтернет-магазин видавництва:

www.folio.com.ua

Електронна адреса:

market@folio.com.ua

Віддруковано у ПРАТ «Харківська книжкова фабрика “Глобус”»

вул. Різдвяна, 11. м. Харків, 61052

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 3985 від 22.02.2011.

www.globus-book.com

У45 **Українські** основи: зб. есеїв / упоряд.: Валерій Пекар, Владислав Рашкован; худож.-оформлювачі Максим Паленко, Тетяна Ваврик. — Харків: Фоліо, 2022. — 397 с.

ISBN 978-966-551-068-1

Збірка есеїв провідних українських інтелектуалів покликана запросити широкі кола громадян до відкритого діалогу про основні питання нашого сьогодення й майбутнього. На яких засадах будувати нову Україну, українську державу? Якими є основи української політичної нації, ключові параметри нашої ідентичності? Що нас об'єднує і що роз'єднує? Які цінності взяти із собою в майбутнє, а від чого треба відмовитися? Яким є оптимальний баланс сил суспільства й держави? Про яку Україну ми мріємо? Яке наше місце у світі? Як подолати виклики, що перед нами стоять? Мета збірки — не пошук одноголосся чи консенсусу, а відкритий діалог щодо суперечливих, часом табуйованих понять і принципів українського життя. Об'єднує 124 авторів та авторок лише відданість Україні та спільна тривога щодо її майбутнього.

УДК 316.3(477) + 821.161.2-4