



## **ВЫБОРЫ ВО ВЛАСТЬ МОГЛИ БЫ СТАТЬ ПРЕЛЮДИЕЙ УКРАИНСКОГО ЧУДА**



**Интервью главного редактора Специализированного издательства «ЮНЕСКО-СОЦИО» Валерия Кузнецова (В.К.) с профессором Алексеем Юлдашевым (А.Ю.)  
DOI 10.32782/LAW.2020.2.25**

---

**В.К.** Вы считаете, что приближающиеся местные выборы пройдут в условиях экономического и политического кризиса. В чем они проявляются и каковы их причины?

**А.Ю.** Экономическая ситуация в нашей стране продолжает ухудшаться. Производство остановилось, деньги в бюджет не поступают, «дыра» в Пенсионном фонде – более 170 млрд. В обществе бурлят протестные настроения, усиливаются сепаратистские устремления, помноженные на активную гибридную войну, которую плотно ведет Российская федерация. Как результат – реальные перспективы дефолта, распада Украины. На Западе и в России уже готовы сценарии. Политический кризис проявляется в расколах монобольшинства в парламенте, частых сменах руководства в центральной исполнительной власти, продолжающимся кризисом в судебной, правоохранительной системах. Стреском рухнули надежды на молодые, новые лица во власти. Руководство страны все чаще стало возвращать в госаппарат людей, ранее пребывавших в высоких креслах. Как результат, обострение кризисных явлений перестало быть столь стремительным. Но глубинные причины экономического и политического кризисов никуда не делись. Говоря об этих причинах, безусловно, нельзя сбрасывать со счетов независимые от нас обстоятельства. Я имею в виду беспрецедентный экономический кризис, вызванный пандемией COVID-19. Кризис, как утверждают в МВФ, с неопределенной перспективой восстановления мировой экономики. При этом ВОЗ

настаивает на том, что это далеко не последняя пандемия, которую предстоит пережить человечеству. Однако основными причинами вышеназванных экономического и политического кризисов, ставших уже традиционными для Украины, являются, по моему мнению, следующие три: 1) воровство бюджетных денег на уровне исполнительной власти, в особенности центральной и на местах; 2) неэффективность, по сути, нулевая эффективность экономического управления, низкий уровень управляемости во всех сферах жизнедеятельности и 3) наивная, я сказал бы даже, детская вера в то, что заменив во власти одних на других можно решить имеющиеся проблемы. Этой детской болезнью болеют и политики, и власти, и все их избиратели.

Повторю еще раз. Это важно. Почему мы такие бедные по сравнению с развитыми странами? Во-первых – там («у них», «загнивающих», как говорили в советское время, капиталистов) столько не воруют у государства. Во-вторых, у нас практически НИКТО НИКОГДА ЭФФЕКТИВНО не управлял ЭКОНОМИКОЙ. Ни на макро, ни на микроуровне. В-третьих – в обществе, где пребывание во власти стало суперрентабельным бизнесом, царит детское упование на спасительность смены кадров, «подогреваемое» политическими оппонентами власти, стремящимися к бюджетной «кормушке». Вот и все. Со всем остальным – сырьевые ресурсы, чернозем, трудолюбие и невероятная креативность украинского народа – у нас все в порядке. Акцентирую. Интеллектуальный по-

тенциал украинской нации – самый высокий в мире. Могу доказать, что большинство изобретений и прорывов человечества – сделано именно украинцами по происхождению. Но подавляющее большинство творческих результатов украинцев работает на другие страны. Почему? Причины (а это по сути, проблемы, организационные проблемы) те же. Существование этих проблем приводит к организационным потерям, а устранение соответствующих причин позволит избавиться от потерь, которые страна несет в связи с нерешенностью вышеназванных проблем. И мы сразу же приблизимся, а, возможно и превзойдем, европейские экономические стандарты, достигнем уровня «сытой» Европы и выше.

**В.К. Почему вы считаете, вопреки широко известному еще со времен коммунизма выражению: «кадры решают все» – что это не так? И что нужно сделать по вашему мнению, чтобы выйти из сложившейся критической ситуации?**

**А.Ю.** Можно выделить два подхода к государственному строительству. Первый – это тот, который используют (и ранее использовали) в нашей стране. Назовем его кадровым подходом, когда «кадры решают все». И который, как мы могли и должны были убедиться за 30 лет – давно уже не срабатывает. Этот подход основывается на вере в «хорошего» царя, правителя, который придет и все наладит. Принесет мир в страну, снизит коммуналку и так далее. Кандидаты во власть, не моргнув глазом, все это обещают, памятуя, видимо, о том, что жениться не обязательно. Вместе с тем, надо людям разъяснить, что, если организация управления плохая, то и самый что ни на есть хороший дядя ничего не сможет сделать доброго, разве что стать плохим. Надо быть поистине идеальным человеком, гениальным менеджером, волшебником, чтобы в условиях плохой организации управления достичь желаемого результата. Но идеальных людей не бывает, а гении-волшебники встречаются крайне редко. Поэтому, мы должны были давно уже убедиться в том, что, если не выстроена хорошая организация управления, любые назначения во власть, всякая команда людей – на поверку оказываются провальными, а тот, кто назнача-

ет, получает фиаско – теряет доверие людей, рейтинги, выпадает из власти. У нас уровень организации управления не просто нулевой. Он со знаком «минус». Не поэтому ли у нас был единственный президент, избранный дважды – Л.Кучма. Все остальные – выдерживали только один срок, есть и такой, что не досидел и до окончания первого.

Второй подход заключается в том, что во главу угла ставится не человек, а программа действий по созданию системы, «заточенной» под решение насущных проблем. Ибо сам человек, кто бы и что ни говорил, как бы ни бил себя в грудь – без создания хорошей системы управления ничего не сможет сделать. У американцев принято считать ту организацию управления хорошей, в условиях которой даже самый заурядный человек не смог бы причинить системе большого вреда. Такую организацию называют не рассчитанную на гения. Совершенно очевидно, что она не станет работать хуже, если ее возглавит идеальный, гениальный человек. Иными словами, задача сейчас заключается в том, чтобы вначале выстроить организацию, с помощью которой желаемый результат достигался бы независимо от того, кто возглавит систему. Ибо при плохой организации управления любой руководитель не сможет быть хорошим, а при хорошей организации любой плохим не будет. Не случайно в США, где выстроена хорошая организация управления, практически все президенты, если их не убивают, пребывают два срока, а если бы конституция позволяла, то, наверное, были бы еще дольше. Суммирую сказанное. В рамках второго подхода выбор будущего людей, страны ставится в зависимость не от человека, а от программы действий по выстраиванию этого будущего. И первым действием должно быть построение инструмента для решения проблем. Следующий вывод в рамках второго подхода заключается в том, что вначале нужно выбирать не людей, а программу, программу действий. Недаром ее называют предвыборной, то есть, предшествующей выборам. А когда программа отобрана, согласована с большинством населения – мог бы определяться и ее исполнитель. Это не обязательно автор программы. Победителем мог бы стать человек (команда), который берется реализовать про-

грамму с наименьшими затратами, в т.ч. и временными, с наибольшим эффектом. Кстати сказать, программой создания эффективной организации управления, которую я мог бы предложить, предполагается разработка эффективных организационных механизмов, которые бы делали невозможным отход от предвыборной программы.

**В.К. Организационные механизмы? Интересно, а какими они могли бы быть?**

**А.Ю.** Мне импонирует транайский подход, описанный Робертом Шекли в его сатирической повести «Билет на планету Транай». Землянин, попав на далекую планету Транай, повстречался там с местными политиками, представлявшими государственную власть. Все они были с медальонами со взрывчаткой на шее. Оказывается, если кто-либо из жителей этой планеты не доволен действиями власти предержавшего, то он может прийти в так называемую «гражданскую приёмную» и нажать соответствующую кнопку. При критическом числе нажатий медальон на шее у соответствующего чиновника взрывается, и он погибает. Желающих стать президентом, мэром на этой планете, в отличие от нашей страны – было крайне мало. Такой механизм (нажатие кнопки) транайцы считали радикальным средством и демократии, и борьбы с коррупцией. Конечно, в каждой шутке есть доля шутки, однако у нас никто из чиновников, будучи справедливо обличен, не подает в отставку, избиратели не могут отозвать своего депутата, не говоря уже о президенте. Невозможно привлечь к ответственности бывших, даже если они нечестно и даже незаконно распродали едва ли не всю страну. Предлагаю ввести меры ответственности как политической, так и юридической, в т.ч. и уголовной, для руководителей верхнего эшелона. В том числе и если не подписывал, а подписал подчиненный, которого ты назначил. Ответственность могла бы быть солидарная и реальная. За убийство высокого чиновника предусматривается повышенная ответственность. Точно также и он должен отвечать по более строгим меркам за содеянное, нежели если бы такого рода действия совершили рядовые граждане. Ответственность должна начинаться уже с момента регистрации в кандидаты. В недалеком прошлом – была уголовная

ответственность продавцов за обмеривание и обвешивание покупателей... Предвыборные программы – это товар, который продавцы (кандидаты во власть) пытаются всучить покупателю (избирателям). Призываю всех избирателей не «вестись» на «доброе» царя, князя (если речь идет о местных выборах) а кандидатам в «цари» и князья – прекратить превращать предвыборные компании, давно ставшие банальной пропагандой, в «развод лохов». Сейчас модно среди кандидатов готовить проекты указов, распоряжений, которые президент, мэр сразу примет, вступив в должность. Проекты этих документов и должны предусматривать ответственность за невыполнение программных действий. Это раз. Но каких именно действий? Качество, содержание программ – это два и, на мой взгляд, самое важное. Эти действия должны привести к исключению возможностей воровать и править неэффективно. Программы должны обеспечить процветание страны, региона, а не просто заменить карманы, в которые будет стекаться награбленное.

**В.К. Вы, несомненно, убежденный сторонник второго подхода. Но почему властям нужно обязательно начинать с совершенствования управленческой системы? Возможно, если говорить о сфере экономики, она уже в той или иной мере располагает тем, что вы называете хорошей организацией управления. Ведь в стране неоднократно проводились административные реформы, оптимизация органов управления. Сейчас при каждом министерстве на деньги наших западных партнеров созданы и функционируют центры реформирования, совершенствования управления. Есть соответствующие структуры и при Кабинете Министров, Президенте Украины. Возможно, ситуация не столь плоха? Дело лишь во времени. Как говорили в старые добрые времена: «Москва не сразу строилась».**

**А.Ю.** К сожалению, у нас хорошей организации управления экономикой нет и не было никогда. Ни во времена Януковича, Азарова (хотя нынешние «экономисты» подчитали, что для достижения показателей 2013 года нам сейчас необходимо несколько десятков лет), ни во времена СССР. Причем налицо твердые тенденции к деградации,

снижению уровня управляемости в обществе. Кстати, дореволюционный 1913 год также стал почему-то базовым, с которым в СССР постоянно сравнивали экономические показатели послереволюционного периода. Нет ли здесь какой-то неизвестной пока что закономерности? Для меня лично очевиден тот факт, что политические революции всегда связаны с большой кровью и ВСЕГДА отбрасывают страну далеко назад. Вместе с тем людям свойственно и ностальгирование по прошлому, его идеализирование. Сейчас «модно» вспоминать, что Украина, накануне выхода из состава СССР, занимала 9-тое (а по некоторым позициям еще выше) место в мировой экономике. Однако это наша, отечественная статистика, данные которой надо делить не меньше чем на два. Да я и помню те времена, когда, например, по производству чугуна, цемента СССР занимал первые места в мире, строились суда, производились самолеты, ракеты. Так что в случае войны эта грозная мощь могла бы... Однако что с того, что в военной сфере у нас был паритет с Соединенными Штатами? Как говорят, самое большое вероломство, подлость Запада в том, что он не собирался на нас нападать. Что же касается мирной жизни, то ни выплавляемый в СССР металл, ни производимый цемент не отвечали требованиям качества. Все качественно, особенно товары ширпотреба, приходилось приобретать за рубежом, а посему было дефицитом. Товары не покупали, а «доставали». Встретив знакомого в импортной обуви, каждый деловито спрашивал: «где достал?». «Бегу!». За итальянской, югославской и даже чехословацкой обувью ездили в Москву, стояли под магазинами ночами, а очереди на импортную мебель измерялись годами. И все это потому, что не было экономически эффективного управления в сфере экономики. Административно-бюрократический аппарат в советское время создавался сугубо для реализации милитаристской политики СССР, жесткого централизованного учета всех ресурсов и произведенного. Все это делалось под лозунгом заботы о человеке, а в действительности – для мгновенной мобилизации всего трудоспособного населения, перевода (милитаризированной) экономики полностью на военные рельсы. Директор

крупнейшего тракторного завода не знал, сколько стоит его трактор!(?). Ему это было не нужно. Законы стоимости, экономической конкуренции – все это было «происками разлагающегося капитализма», крамолой, за которую можно было угодить далеко-далеко. Понятие «экономическая эффективность» и система управления экономикой в советский период – не имели между собой ничего общего. В самом деле, если бы система советского периода была настроена на принятие эффективных экономических решений, то первым таким решением должен был стать отказ от самой административно-бюрократической машины. Говорю о бывшей организации так много потому, что сегодняшняя система управления экономикой, унаследована от советской, во многом сохранена и продолжает оставаться ею. Просто она блестяще приспособлена нашими бюрократами под коррупционные цели. Этому способствовали такие (системообразующие) признаки власти как высшая степень огосударствления управления экономикой, его чрезмерная централизация, закрытость, скрытность, непрозрачность, организационная зависимость (подчиненность) органов исполнительной власти правительству (непосредственно или опосредованно – через министерства, ведомства). Все эти характеристики старого аппарата полностью верны и для сегодняшних управленческих структур. Схожесть нынешнего и старого управленческого госаппарата проявляется и в отношении к бизнесу. Разве что старый госаппарат официально боролся с ним. Частнопредпринимательская деятельность рассматривалась как преступная. Нынешние ведомства делают все тоже но не официально. Как говорится, по факту. Они точно также враждебны к бизнесу. «Давят» его, в особенности, мелкий и средний (крупный – это сегодня фактически сама власть), уничтожают непродуманными налогами, коррупцией, рейдерством, заставляя, тем самым, предпринимателей уходить в «тень», покидать страну. Однозначный вывод: нынешний госаппарат – это главная проблема сегодняшней экономики. Эта проблема имеет две составляющие: 1) коррупцию, кражи государственного бюджета; 2) экономическая неэффективность и даже отрицательная эффективность (эффективность с огромным



минусом) управления экономикой. Относительно административных реформ, которые проводились и проводятся в стране. Они всегда были бюрократичны, внедрялись для вида. Что касается центров реформирования, функционирующих при министерствах и ведомствах, Кабинете Министров, Президенте Украины. Аргументированный анализ их деятельности коротко не дашь. Большинство из них работает на иностранные деньги. А иностранцы не понимают наши проблемы. Ибо у «них», «там» не воруют у государства в таких размерах как у нас; у них не вырубывают нещадно леса, не загрязняется, столь бездумно и масштабно, окружающая среда, не производятся массовые захоронения радиоактивных отходов, в т.ч. ядерных отходов США и Европы и т.п. Поэтому у них другие проблемы. Очень приветствуются проекты, связанные с расширением функций лиц с ограниченными возможностями, обеспечением гендерного равенства и т.п. А посему такого рода разработки хороши лишь тогда, когда у нас будет конкурентное (термин, широко используемый в развитых экономиках) правительство и такой же уровень жизни как у «них». И вообще, мне кажется, что скрупулезный анализ работы многочисленных центров реформирования даже и не нужен. Достаточно красноречивы результаты «реформирования». Здесь количество, к сожалению, не переходит в качество. Центры работают, а проблемы остаются и уверенно углубляются.

**В.К. В чем суть Вашего подхода, как можно построить хорошую организацию управления и что это конкретно даст простым людям? Пожалуйста, коротко, аннотировано, хоть я и понимаю, что коротко о сложном очень трудно.**

**А.Ю.** Начну с того, что даст гражданам Украины создание предлагаемой системы эффективного экономического управления. Система позволит нейтрализовать коррупцию во власти. При этом она не просто прекратится. Похищаемые сегодня из государства деньги пойдут в бюджет, а оттуда, прямохонько в карманы граждан, а не чиновников или олигархов. Управление экономикой станет эффективным, а это значит, что возрастет прибыль, а, расходы на содержание управленческого аппарата резко (на поряд-

ки!) сократятся, соответственно увеличатся и социальные выплаты. Будут нейтрализованы наши организационные потери, а, следовательно, удастся задействовать, использовать, для наполнения бюджета, наши внутренние (организационные) резервы. Бюджет и, соответственно, и расходы на социальные нужды, бюджетные зарплаты, пенсии – могут быть увеличены в десятки раз! Не нужны будут ни кредиты, в т.ч. и кредиты МВФ, ни невыгодные зарубежные инвесторы. И все это можно будет запустить в стране в течение 1,5-2 лет. Чтобы не быть голословным, приведу лишь некоторые цифры. Организационные резервы, о которых идет речь, следующие. Не менее \$ 40 млрд. страна теряет ежегодно в результате хищений бюджета, коррупции в исполнительной власти; более \$ 5 млрд. в год (а может еще и гораздо больше) нам недодает каждый год таможня; такая же примерно сумма тратится ежегодно на содержание громоздкого и неэффективного госаппарата. Его упорядочение позволит также сократить значительную часть соответствующих годовых расходов; колоссальные суммы (примерно \$ 25-30 млрд.) будет оставаться дополнительно в бюджете, если отстроить и реализовать предлагаемую нами технологию принятия эффективных экономических решений. Система будет настроена не на «тушение пожаров», как сейчас, а на принятие упреждающих потери решений. Представим себе, сколько можно было бы сэкономить, если бы мы упредили взрывы боеприпасов на складах под Винницей, в Новобогдановке. А эти взрывы произвели не пришельцы из космоса. Все это можно и нужно было спрогнозировать. Как и значительную часть лесных пожаров, как и провальность ряда экономических проектов, как и утрату Крыма, наконец и т.д. А своевременное упреждение экономических потерь – ох как важно. Только один пример. Сейчас мы теряем газовый транзит, который приносил Украине стабильный доход, позволял стране сводить концы с концами, иметь живые средства для развития национальной экономики. Поэтому если не нейтрализовать эти ожидаемые потери, альтернативными мерами, то получим еще один очень ощутимый удар по нашему бюджету. Продолжим далее. \$ 18-20 млрд. в год можно дополнительно получать в

бюджет, если вывести бизнес из «тени»; отказ от налога на прибыль и переход на налог на выведенный капитал (по опыту Эстонии) позволит Украине, как считают в Украинском институте будущего, пополнять свою копилку еще более чем на \$ 10 млрд прибыли ежегодно. Если привлечь в экономику страны хотя бы 60-70 % от тех денег, которые население хранит в своих тайниках (эксперты называют цифру более \$ 100 млрд.), то эти суммы превысили бы финансовое обеспечение известного плана Маршалла. Средства в размере \$ 15-20 млрд., выделенные США под этот план, позволили в послевоенное время восстановить западно-европейские экономики. При условии эффективного использования перечисленных и многих других организационных резервов, относящихся к внутренним, Украина могла бы продемонстрировать миру «украинское экономическое чудо». Для части из перечисленных проблем у меня решения уже есть. Например, программа нейтрализации коррупции, сокращения расходов на содержание бюрократического аппарата, разработки механизма принятия эффективных экономических решений. Памятуя о вашем желании отвечать коротко, аннотировано, не буду расписывать детально то, что предлагается. Отмечу лишь следующее. Что касается нейтрализации коррупции, возможностей незаконно выводить, разворовывать бюджетные потоки. Достигается: 1) путем обеспечения прозрачности в функционировании ведомства, открытости всех финансовых операций, проводимых под контролем со стороны контролирующих, в т.ч. общественных структур; 2) с помощью уменьшения удельного веса, так называемого, человеческого фактора. Сделать это можно, прежде всего, путем автоматизации, компьютеризации тех или иных процессов. Нужно передать как можно больше функций компьютеру (разработка электронной системы администрирования), с целью уменьшения в деятельности органов исполнительной власти удельного веса вышеупомянутого «человеческого фактора». Сейчас «модно» рассуждать о диджитализации, цифровой трансформации, «государстве в смартфоне». Но это не должно быть самоцелью. А именно так на сегодня ставится данная задача. Сервисы онлайн – это непло-

хо, но не главное. Мы предлагаем компьютеризировать ТОЛЬКО УПОРЯДОЧЕННУЮ технологию принятия решений, в рамках которой будут созданы все необходимые условия для нейтрализации коррупции в исполнительной власти, «отсечены» так называемые «теневые схемы». Важнейшим этапом упорядочения упомянутой технологии мы считаем реализацию принципа subsidiarity – минимизации участия центрального аппарата органов госуправления в принятии наиболее важных решений. Этот принцип реализуется путем передачи прав по принятию решений, связанных с проблемами территориального развития на местах – территориальным общинам, с «замыканием» на них соответствующих финансовых потоков. Одно из главных положений эффективного менеджмента – проблемы должны решаться там, где они возникают. Центр принятия решений должен быть максимально приближен к объекту, где возникают соответствующие проблемы. Это, во-первых. Во-вторых. Касательно решений, остающихся за центральным аппаратом управления. Наиболее важные из них могли бы передаваться в аутсорсинг – аналитическим центрам, временным творческим коллективам, «мозговым» центрам, трестам, «фабрикам мысли». Это также и огромное поле для задействования большой армии управленцев, которые высвободятся в связи с передачей полномочий «вниз» и в аутсорсинг «по горизонтали». Но готовить альтернативы решений они будут уже не в силу административного статуса, распоряжения, а на коммерческой, конкурсной основе, можно считать, по зову души, на конкурсной основе. А посему эффективность решений, а следовательно, и самой экономики, резко возрастет.

В результате использования указанных резервов, бюджетные заработные платы, пенсии можно будет увеличить в разы (как минимум, в четыре-шесть раз!). Только это уже позволит уверенно выйти за пороги нуждаемости, существенно увеличить покупательную способность, а, следовательно, оживить экономику. Возрастут поступления в бюджет. Как результат – снова повысятся зарплаты и пенсии. Это, в свою очередь, приведет к новому росту спроса производства и т.

д. и т. п. Сможем создать качественную медицину, существенно улучшить экологию. Рост производства как аргумент функции спроса – приведет к созданию новых рабочих мест. Просто планировать (искусственно), обещать полмиллиона рабочих мест – величайшая тупость! Сократится до минимальных значений уровень безработицы, произойдет ряд других позитивных социальных последствий. В частности, вернутся «с чужбины» наши рабочие, медики, ученые, а в перспективе – и наших изобретателей, обогащающие сейчас другие страны.

**В.К. Интересно, а чем ваши идеи, назовем их как угодно, рекомендации, предложения по разработке модели усовершенствованного экономического управления отличаются от уже имеющихся, например, от рекомендаций Украинского института будущего, моделей, которые предлагает разработать Т.Милованов и т.д.?**

**А.Ю.** Отличаются многим. Институт предлагает отказаться от налога на прибыль и перейти на налог на выведенный капитал. Предложение правильное, но не решающее все главные проблемы. Например, не решив проблему хищения бюджетных потоков, я не уверен, что не будут придуманы дополнительные воровские схемы по выводу нового налога в офшоры. Далее. Во главу угла экономического развития Украины в Украинском институте будущего ставят зарубежные инвестиции. Причем предложения строятся на ожиданиях весьма крупных инвестиций. А это, несмотря на предложения по использованию «инвестиционных нянь», достаточно нереально. В рамках модели, которую мы предлагаем, упор делается на внутренние резервы, уменьшение организационных потерь. Кредиты, как и недостаточно выгодные инвестиции, как я говорил, не нужны. Далее. Модели (математические), о которых говорит Т.Милованов, направлены на проблемы локального, а не системного характера. Кроме того, эти модели, по крайней мере, в том виде, в котором они озвучивались, представляются слишком затеоретизированными. Что касается моих предложений. Они, как уже говорилось, «заточены», прежде всего, на решение двух главных проблем: а) чтобы не крали бюджет (задача – нейтрализовать кор-

рупцию) и б) чтобы умно, мудро управляли экономикой (задача – обеспечить качество, эффективность управления). У нас, к сожалению, такого управления нет. Сейчас как – получил чиновник задание, скажем, разработать такую-то программу. Он передает это задание своему подчиненному. Тот, в свою очередь, также опустил поручение вниз – еще более мелкому клерку. И так, едва ли не до уборщицы – тети Маши. А та, достав из мусорного бачка какую-то замшелую программу, передает ее обратно вверх. Клерки поочередно ставят на ней «согласовано». Сейчас тети Маши управляют страной. Солидным дядям некогда. Знают, что факиры на час, вот и набивают карманы, чтобы и себе, и правнукам, обзавестись виллами и яхтами за границей. Многие ведомства напоминают собой своего рода «бизнес-центры» в худшем значении этого термина. За все – что в их компетенции – плати чинуше в «карман». За лицензию – столько то, за разрешение – столько. Ввести в госреестр – одна цена, вывести из реестра – другая. Хотя, скажем, есть решение суда, обязывающее совершить это действие. Плевать! Плати – и все. Недаром ведь «политики» так «чубятся» за соответствующие портфели начиная уже с появления маломальского рейтинга. А после выборов в парламент – недели три не заседают. Всё дерибанят ведомства. Такого нет ни в одной стране мира. В некоторых «президентских» державах все делит «царь». Иное дело «там», «у них», на Западе. Никак не наваришь у «себя». Поэтому и прутся к нам, в наблюдатели. В их правительствах занимаются действительными (а не псевдо) проблемами. Действительные проблемы решают аналитические центры, в которых трудятся лучшие умы и не только одной страны. Передать проблему в центр – в аутсорсинг – дорого, но, в конечном счете, оказывается дешевле и эффективнее во сто и тысячу крат, чем содержать за счет государства многочисленную армаду чиновников. Ведь они не только гоняют с мигалками за петрушкой на Бессарабку для повара кабминовской кухни. Это также обслуживание чиновников, помещений, в т.ч. и кухни, которая, со времен Арбузова, говорят, занимает едва ли не целый этаж в Кабмине. Кроме спецобслуживания, мощных ведомственных гаражей, это также

и спецпенсии и многое другое. Кроме того, говоря об аутсорсинге в нашей стране, следует сказать и о его огромном потенциально возможном (ключевое слово – потенциально) преимуществе перед западными странами. Я имею в виду возможности использования альтернатив решения той или иной проблемы, которые вносятся населением страны при обсуждении недостатков в экономике. Такой мозговой атаки по масштабам и глубине как у нас (имею в виду интеллект нации) нет нигде в мире. Очень много полезного можно отыскать в рекомендациях, предложениях, которые формулируют простые граждане, ученые, политики в различного рода обсуждениях тех или иных проблем, на конференциях, круглых столах, разного рода собраниях, митингах, в обращениях, при обсуждениях законопроектов, при проведении социологических опросов, в социальных сетях, в СМИ, электронных петициях и т.п. Это огромная сокровищница народной мудрости, которая, к сожалению, пока, в достаточной мере не задействована в управлении делами государства. Широкое, индустриальное использование этой сокровищницы должно включать систематизацию предложений, содержащихся в научных работах – в дискурсах, статьях, научных отчетах, диссертациях. Целесообразно создать соответствующие реестры – реестр проблем и реестр идей, куда стекалась бы вся эта информация. И это не фантазмагорические измышления. В России, например, ведется реестр проблем. Другое дело – как используется этот реестр. Можно делать это намного результативнее, чем это делается у них. Но это уже второй вопрос. Реестр проблем и реестр идей могли бы быть использованы и в процессе законодательной деятельности, при выявлении действительных проблем, требующих урегулирования, а также в процессе разработки законодательных актов, подготовки управленческих решений. Именно в широкомасштабном выявлении и использовании мнения населения в подготовки государственных решений, разработки законопроектов – мы видим и источники роста эффективности самих решений, и развитие демократии, народовластия, самоуправления народа. Данный резерв, будучи, по своей природе, формой непосредственной

демократии, народовластия, является одновременно и неформальным референдумом. Думается, что его узаконивание можно было бы осуществить, включив нужные положения в проект Закона о референдуме, который сейчас обсуждается. Готов предложить механизм широкомасштабного выявления и использования в законотворчестве мнения населения. Готов также предоставить проекты других реформ, в частности, судебной, а также науки и образования (наука и образование должны реформироваться как единое целое – две стороны единого процесса наращивания знаний). Следующее отличие.

*Второй плюс в следующем. Разработка предлагаемой организации управления направлена на решение главных экономических проблем и даже, в определенном смысле части политических. Их решение будет иметь не только внутреннее значение для страны, но и способствует повышению ее международного престижа. Быть нам в ЕС, НАТО – будет уже зависеть от нас, а не от Запада.* Третий плюс – проект не требует особых затрат. Четвертый – мы не ставим задачи перед властью, не даем советы. Мы говорим – вот концепция, готовы подготовить проект предлагаемой организации управления, давайте определим любое ведомство в качестве эксперимента и мы, на примере ведомства, покажем, как проект работает. А потом уже будете принимать решение о целесообразности тиражирования опыта на всю систему отраслевого и территориального управления. Не так как сейчас. Был Агропром – нет агропрома. Теперь опять возвращаем. Хотя все это бюрократические игры. Видимость, симуляция реформирования. Итак, мы готовы предложить и внедрить такую модель, при которой, во-первых, воровать станет практически невозможно. Во всяком случае, систематически. Мы готовы провести эксперимент на базе любого украинского министерства (ведомства, агентства) под надзором общественности. Такой эксперимент, когда будет продемонстрирована возможность и целесообразность введения новой модели экономического управления, полного замещения постсоветского административно-бюрократического аппарата – станет первым на территории восточной Европы. Во-вторых – управленческая система (министерство,



ведомство) будет «заточена» под принятия своевременных эффективных экономических решений. Такого у нас еще не было практически никогда. Решения, если и принимаются, то это делается, как я говорил, в режиме так называемого «тушения пожара». Практически НИКОГДА не прогнозируются, не упреждаются возможные проблемы. Они сегодня только существуют и множатся, углубляются. Министерства, ведомства, созданные, по идее, как средство для их решения – также расширяются, растут. Итак, проблемы сами по себе и ведомства сами по себе. Никто друг дружке не мешает. Чиновники не только торгуют своими функциями но и воруют госбюджет. Примеров – столько, сколько у нас министерств и ведомств.

Для запуска реформы нынешнего управления, разработки организационного проекта, проведения вышеупомянутого эксперимента, нужен всего лишь соответствующий указ Президента, проект которого мы представим. Реформирование всей системы министерств и ведомств будет самой эффективной административной реформой за всю историю Украины, включая весь период пребывания в составе СССР.

И последнее. Предлагаемая модель управления могла бы быть успешной не только для стран бывшего СССР, восточной Европы, но и для Запада, ЕС, отраслевые экономики которых также захлебываются в бюрократии. А это уже говорит о возможностях коммерциализации предлагаемого продукта, использования его в переговорах с другими странами в качестве аргумента по оказанию помощи в экономическом росте.

**В.К. А можно ли использовать предлагаемые вами модели в местном управлении, управлении регионами? Это очень актуально, в особенности, сейчас, учитывая общественные запросы на территориальную реформу и конечно же, выборы мэров городов, местных советов.**

**А.Ю.** Мои модели актуальны и применимы в организации местного управления, поскольку проблемы те же. Госбюджет не случайно называют самым коррупционным законодательным актом. При его утверждении идет жестокая борьба между депутатами за субвенции для местного бюджета своего

избирательного округа. А там уже ждут, потирают руки в предвкушении предстоящего дерибана. Крадут на строительстве дорог, мостов, благоустройстве территорий, а главное – распродают муниципальные земли. Поэтому еще и еще повторяю, хватит превращать выборы в замену одного вора другим. В рамках предлагаемой нами территориальной модели произойдет не только передача компетенций центра, но и будет внедрена вышесказанная антикоррупционная технология управления. Конечно же все перечисленное встретит жесточайшее сопротивление коррупционеров и кандидатов в них, уважительно именуемых «политиками». Ныне они вовсю, напропалую «пашут» с «технологами», ведут войны с нападающими конкурентами. Особенно интересно наблюдать за сражениями кандидатов на должность главы КГА в Киеве, занятие которой по масштабам обогащения приравнивается к должности главы кабмина. Поговаривали, что в свое время командовать правительством предложили А.Омельченко – некогда едва ли не бессменному главе КГА. Отказался. Сейчас множество «новых молодых» рвется на эту должность. Беспощадно избличают нынешнее руководство. Взахлеб рассказывают о всех схемах хищения бюджета и продажи «забудовникам» дорогой киевской земли. Продается она в большом количестве. И это при том, что Киев, некогда самый зеленый город в Европе, уже полностью заповолен, испоганен застройками, в том числе многочисленных парков и скверов. Не только экология, но и коммуникации города – близки к апокалипсису. Предместья также захвачены понаехавшими, ставшими собственниками особняков, уничтожившими леса, захватившими водоемы, подступы к Днепру, убивающими одну из крупнейших рек своими застройками. Наплевать! У многих оргазматически закатываются глаза, представляют себя уже в Форбсе. Нирвана, блаженство. Некоторые, с высоким рейтингом, заговорщицки, с упоением уже сейчас говорят о том, сколько людей к ним заходит, и сколько обещают «заносить». При этом изо всех сил стараются изобразить из себя «я не такая...». Понятно, что «не такая» – уже подсутился, надулся, взял «на выборы» и не один миллион, и не в гривнах – надо отра-

батывать, а то... Джон Кеннеди. И никто из многочисленной армады страждущих прильнуть к потокам, заправлять допродажей последних скверов, застройкой исторического центра, разбазариванием последней земли, сырьевых благ, даже и не подумал пообещать, что мол он и команда, которую он приведет в городской совет, не будут делать всего лишь две вещи: воровать деньги из бюджета и участвовать, как можно прибыльнее для себя, в ставшем уже ненавистным для всех киевлян, новом строительстве. Уже давно пора объявить мораторий на новое строительство. Город ведь не резиновый. В центре только реконструкция имеющегося жилья. Без изменения этажности. Уверен, если бы эти условия были бы выдвинуты жителями столицы – желающих идти в мэры стало бы намного меньше. А если еще предложить им создать такую организацию управления при которой нельзя ничего украсть? А если нельзя править городом неэффективно – ответишь всем своим «майном», в том числе и тем, которое в других странах – желающих становится мэром надо было бы искать среди мигрантов из бедных стран. Построить же такого рода организацию управления можно было бы в рамках территориальной реформы. В последние годы у нас как никогда много говорят о ней, а самые просвещенные (или посвященные, получившие знак провидения) государственные мужи даже ругаются такими словами как «субсидиарность». Но мало кто из них толком понимает, что это такое. Считают, что речь идет о передаче на низы права решать местные вопросы типа строить либо не строить детский сад. - В действительности же это принцип, введенный одним из римских пап еще несколько веков тому назад, определяет стратегию государственного строительства. Он предполагает сохранение за государственным центром только тех функций, от выполнения которых местные органы отказываются. Все остальное должно быть передано на места. Вместе с финансовыми потоками, обеспечивающими реализацию этих функций. По такому принципу давно уже пошла вся Европа, он успешно действует во многих странах, являясь мощным буфером для смягчения конфликтов между центральной властью и властью на

местах. По сути, упрежден сепаратизм, но не административно, не размещением во взрывоопасных районах военных контингентов, а экономическим путем. Регионы получают полную возможность развиваться, свободу для самоуправления. Но в рамках законов, действующих в стране. И центр осуществляет контроль за этим, например, с помощью института префектуры (Франция). Принцип субсидиарности, как я уже говорил, заложен в предлагаемой мною модели организации управления, она строится по той же методологии, о которой я уже говорил, когда речь шла о министерствах. Одной из главных идей построения территориальной модели управления является передача общинам (подчеркиваю, общинам, а не госадминистрациям) всех вопросов жизнедеятельности и развития региона. Но нельзя только возложить на громады ответственность, не забрав права у центра, наделить общины функциями и не направить туда финансовые потоки для выполнения этих функций и т.д. Все это как и прописывается в предлагаемой модели. Предлагаем наделить общину правом назначения руководителей предприятий и организаций, находящихся на территории региона. Кроме того, без согласования с местными органами власти не должны назначаться руководители предприятий стратегического значения, расположенные на территории региона. Общину нужно наделить правом требования увольнения руководителя такого предприятия, если он не уделяет достаточного внимания заботе о гражданах, проживающих в соответствующем регионе. В особенности это касается экологии, участия в строительстве инфраструктуры. В рамках территориальной реформы, помимо уже проговоренных мною антикоррупционного механизма и механизма обеспечения эффективного управления регионом, можно было бы предложить еще некоторые новеллы. Например, передать пенсионный налог вместе с функциями выплаты пенсий местным органам власти. Зачем центру обременять себя бюджетной дырой в 170 млрд.? Государство могло бы ограничиться выплатой пенсий только префектам, судьям, прокурорам. Что касается полиции, то мы убеждены, что она должна быть только муниципальной. МВД

– отрывка социалистического прошлого, коррупционный гадюшник и средство защиты сугубо власти от восставшего народа. Поэтому если полиция станет муниципальной, то платить зарплаты и пенсии полицейским должны будут местные органы. В рамках реформы управления будет также предложено начислять лицам бюджетной сферы заработную плату вкуче с пенсионным налогом, который впоследствии должен быть отчислен предприятием, учреждением и возвращен назад казначейству. Зачем одну и ту же работу делать несколько раз? Казначейство (в центре и на местах) могло бы сразу перечислять соответствующие суммы в пенсионные фонды.

**В.К. Последний вопрос. Нельзя ли применить ваш подход, в части территориальной реформы, в налаживании диалога по установлению мира на Донбассе, возвращению оккупированных территорий?**

Несомненно, что достижение высоких стандартов жизни критически способствует возвращению оккупированных территорий. Если у нас произойдет экономический взлет Украины, то в страну возвратятся не только «руки», но и «мозги», которые сейчас «батрачат» на Западе. Возможно, захотят в Украину люди, проживающие на оккупированных территориях. Какой дурак будет продолжать хотеть вместе с россиянами – «жертвами агрессии со стороны Запада», «как мучениками», попасть «в рай»? Не секрет, что «шахтеры» и «трактористы» воюют не из-за дефицита русского языка и даже не столь уж под воздействием мощнейшей кремлевской пропаганды. Они банально «повелись» на российский уровень зарплат и пенсий. Прозрение уже наступает и мощным его катализатором мог бы стать как раз экономический ускоритель. То же самое и Крым. Думаю, что стандарты жизни европейского уровня, плюс свобода – легко дышится, отсутствует страх пропасть неизвестно куда либо продегустировать, откусывать новый усовершенствованный «новичок»- все это народ уже начинает ставить на весы. И даже сегодня для многих шанс

вернуться в Украину намного предпочтительнее, чем, скажем, остаться в оккупации и постоянно ощущать себя «под колпаком» КГБ, идти погибать на Донбассе, в Сирии или Ливии. Тем более, что в рамках нашей программы предусматривается создание эффективной территориальной модели экономического управления, разработанной в соответствии с Европейской Хартии местного самоуправления. Плацдармом для опробования модели могли бы стать оккупированные территории Донбасса. Это, с одной стороны, могло бы превратить указанные территории в экспериментальную площадку мирового уровня, а с другой – явится шансом, возможно, единственным, для выбора между окончательной полной деградацией и экономическим процветанием. Кстати, это единственный реальный шанс и для Украины вернуть и территории, и людей. На политическом пути можно уже давно ставить крест. Мантра: что первичнее – возвращение контроля над границей или политические выборы – давно всем надоела и стала тупиковой, такой, которая не имеет решения. Выход вижу в переходе в экономическую плоскость, к предлагаемым моделям экономического развития. Не исключаю, что Кремлю может быть невыгодна, с политической точки зрения, успешная Украина. Но тогда можно подумать и о других площадках для переговоров. Это могли бы действительно быть парламенты различных стран, а главное – сам народ. Трудовая часть населения Донбасса (а со временем – и Крыма) могла бы предпочесть холодильник и свободы нескончаемым напоминаниям о второй мировой и нагнетанию курса на милитаризацию страны.

**В.К. Спасибо Вам, уважаемый Алексей Хашимович, за то что вы нашли время в своём плотном графике для встречи. От имени читателей благодарю Вас за плодотворную беседу, исчерпывающие и полезные советы, рекомендации. Желаю счастливого долголетия, наполненного дальнейшими творческими достижениями.**