



ЕКОНОМІЧНА ПРАВДА

Експертна дискусія
«Як наша перемога має змінити інституції?»

Володимир Дубровський – старший економіст CASE Україна
Михайло Винницький – доцент Національного університету «Києво-Могилянська академія» (НаУКМА)

14 квітня 2022 року Центр соціально-економічних досліджень CASE Україна провів дискусію на тему «**Як наша перемога має змінити інституції?**». У ній взяли участь доцент Національного університету «Києво-Могилянська академія» Михайло Винницький і старший економіст CASE Україна Володимир Дубровський, модерував захід директор CASE Україна Дмитро Боярчук.

Публікуємо ключові тези дискусії, а також стислий переказ доповідей спікерів.

Основні тези

- Україна перемагає потужного ворога, тому що суспільство організовується в малі групи, відкидаючи традиційну ієрархію. Колегіальність – секрет успіху.
- Усі реформи, які стосуються законослухняності, потрібно здійснювати виключно згори донизу. Тобто спочатку еліта демонструє своїм прикладом законослухняність і відданість інтересам суспільства, патріотичність, відмову від корупційних практик та ін. А потім поширює ці чесноти нижче.
- Реформи спрямовано на те, щоб замінити людей на певних посадах, принципи селекції треба робити швидко. Реформи, які потребують зміни поведінки від населення, варто впроваджувати поступово, щоб люди встигли пристосуватися.
- Треба шукати інституційні форми, де потрібні консенсус, домовленості, де потрібно більше однієї особи для прийняття рішень.
- На першому місці порядку денного має стояти судова реформа.
- Нам потрібно мати фактично колективного лідера. Ним є громадянське суспільство, яке доволі успішно співпрацює між собою.
- Щоб закони працювали, вони повинні базуватися та відповідати суспільній практиці.

Переказ дискусії (відео повної дискусії за посиланням)

- Завершиться війна, відкриється на дуже короткий період вікно можливостей для змін. Що ми повинні робити? Як змінювати інституції, що не дуже добре функціонували?

Михайло Винницький

Усі реформи та інституційне будівництво після останніх двох революцій працювали в парадигмі пострадянської трансформації. Наша парадигма мислення полягала в тому, щоб якимось чином приєднатися до цивілізованого світу і подолати ту історичну спадщину, яка нас нібито відтягувала від Заходу. Ми говорили про потребу модернізації та боротьби з корупцією, створення різних інституцій, суспільства відкритого доступу та ін. Ми мусимо ніби наздогнати Захід і подолати ту історичну спадщину, що в нас була.



Зараз ми в абсолютно іншій парадигмі. Першу частину цієї війни ми однозначно перемогли – більшого, потужнішого, краще оснащеного й нібито краще організованого ворога. Слушне запитання: чому так, у чому секрет?

Ми організуємося в малі групи, відкидаємо традиційну для західного світу (і не тільки для західного, а й для індустріального світу) ієрархію. Ми дуже часто говоримо про те, що це український анархізм, але це анархізм з тимчасовими лідерами. Командир роти, волонтер, сотник на Майдані – це все тимчасові лідери, у соціології їх називають гетерархія.

Переконали, що інституційна форма після цієї війни має бути не наслідування інституційних правил Заходу. Ми повинні прийняти на себе те, що нам властиве. А нам властива інституційна форма колегіальності, не ієрархічності.

Дуже часто ми це критикуємо, кажемо, що колегіальність – це кругова порука, ніхто не відповідальний. Проте в наших сьогоднішніх умовах ми довели, що в цій колегіальності, про яку, до речі, пишуть деякі американські генерали, – секрет успіху.

Нині ми показуємо, що індустріальна доба відійшла в минуле, а українці, хоч як це дивно, перемагають тому, що вони знайшли, намацали нові соціальні структури, які виявляються надзвичайно ефективними. За мирних часів ці соціальні структури треба перетворити в правильні інституційні форми – колегіальність у прийнятті рішень, а не ієрархічність, як традиційно передбачено в державному та бізнесовому управлінні.

Володимир Дубровський

Зараз на часі перехід до постіндустріальної організації. Україна була «кульгавим верблюдом» у сенсі ієрархічних інституцій, але тепер вона справді може стати одним із лідерів.

Тут дуже важливо позбутися тих проблем, які насправді заважають і заважали всякчас перейти до суспільства відкритого доступу, непатронального суспільства. Зокрема подолати шкідливі явища, які заважали розвиватися нашій економіці.

У нас одночасно існувало та й існує кілька прошарків: у верхньому відбувається індустріальна трансформація; інший прошарок – люди, які продовжують жити в старій, доіндустріальній парадигмі. Треба розуміти, що всі ці люди залишаться в Україні, вони всі українці, вони зараз усі роблять свій внесок у нашу перемогу. Я бачу один з компонентів, який буде дуже добре працювати, – нечувана для нашого суспільства єдність.

У нас завжди була дуже низька повага до наших лідерів, інституцій, до Президента, Верховної Ради, Кабінету Міністрів. Зараз у нас за рахунок війни, а також того, що наш Президент зовсім по-іншому поводить, аніж раніше, спостерігається велика довіра до нього, і він має великий капітал. Цим можна скористатися якнайкраще для того, щоб сформуванати наше суспільство й зробити багато хороших речей.

Проте не треба повторювати колишніх помилок. Усі **реформи, що стосуються законослухняності, потрібно запроваджувати виключно згори донизу**. Тобто спочатку еліта демонструє своїм прикладом законослухняність і відданість інтересам суспільства, патріотичність, відмову від корупційних практик та ін. А потім це поширюється щоразу нижче й нижче – так воно працює. «Почни із себе» – це демагогія, яка не працює.



Другий момент: робити реформи швидко чи поступово? Насправді треба робити і перше, і друге, залежно від того, на що їх спрямовано. Якщо на те, щоб замінити людей на певних посадах, на принципи селекції (наприклад, замінити директорів на нормальних менеджерів чи олігархічний бізнес на конкурентний), то тут реформи мають бути швидкими.

Так само з перезавантаженням різних державних інституцій: ті, що були перезавантажені, – працюють, інші – погано працюють.

Реформи, які потребують зміни поведінки від масового населення (наприклад, реформа пенсійної системи та соціальної допомоги), треба впроваджувати поступово, щоб люди встигли пристосуватися.

Точаться великі суперечки навколо боротьби з корупцією: простий підхід – усіх злочинців треба посадити, і на тому крапка. Насправді це не такий злочин, як, наприклад, вбивство чи пограбування квартири, бо в корупцію втягнуті громадяни і переважна більшість державних службовців. Тому тут можна запропонувати хитру стратегію боротьби з корупцією: пообіцяти всім, кого можна звинуватити в ній, амністію, але після того, як буде зруйновано основні джерела корупції.

Можна сказати корупціонерам: якщо ви будете сидіти спокійно, не будете пручатися тим реформам, які позбавляють вас джерел корупційних доходів, то зможете зберегти принаймні свої статки, отримаєте амністію та шанс на нове життя. А до тих, хто почне займатися корупцією після того (їх вже буде кілька відсотків), застосувати невідворотність покарання. Та якщо деякі будуть активно пручатися, то ставатимуть пріоритетними мішенями для антикорупційних розслідувань.

Третій момент: олігархи. Ми звикли, що олігархів треба ненавидіти, бо вони зрадники, несимпатичні персони. Проте олігархи – це не п'ять–сім осіб. Це цілий олігархічний клас, це всі, хто є бенефіціаром обмеженого доступу. Покарати їх, розкуркулити – це погана ідея.

Є зважена і мудра альтернатива: вони можуть існувати і в ринковій економіці, може не настільки добре, але в абсолютних величинах їхній бізнес буде капіталізовано, як це сталося після Помаранчевої революції. Вони матимуть вищі місця у рейтингу Forbes, навіть визнання на Заході. Проте за однієї умови – гратимуть за правилами. Усі вони казали в різний час, що готові грати за правилами, якщо решта готова. Тут потреба в арбітрі, який би гарантував, що всі решта також гратимуть за тими самими правилами.

Ось тоді ми позбавимося не олігархів особисто, а проблеми олігархату як такого, вони просто перетворяться на нормальних великих бізнесменів, які без допомоги держави, просто завдяки своїм талантам, нагромадженому капіталу, за рахунок уже накопичених якихось корпоративних практик, своєї культури конкуруватимуть на ринку.

І, нарешті, останній момент (але не останній в сенсі значущості) : реформи мають бути підкріплені дуже великою і дуже глибокою продуманою роботою з освітою, з вихованням певних практик у суспільстві. Бо якщо це будуть тільки реформи законодавства, то вони зависнуть у повітрі. Власне кажучи, ми в CASE Україна давно вже займаємося цією освітою і закликаємо вас доєднатися, щоб вона таким крапельним методом працювала і на інших рівнях.



Михайло Винницький:

Ми повинні відійти від концепції, що існує ієрархія, де треба контролювати людей, які працюють на різних посадах у ній. Це неефективно в наших культурних суспільних умовах.

Ривок чи можливість післявоєнного ривка полягає в тому, що, по-перше, не буде голів НАБУ, НЗК, САП та ін. Це будуть колегіальні органи, де голова – це людина, яка просто бере на себе відповідальність за проведення засідань. А колегіально ми доходимо до рішень.

Важливо не втратити цього шансу, який у нас буде після війни, щоб не залежати від того, що в нас сьогодні є класний президент, а завтра – поганий. Не в президенті справа, а в тому, як прийматимуть рішення в цій країні в далекому майбутньому.

Ми показали, що наша так звана анархічність, так звані безлідерні групи (соціологи називають це гетерархія, змінна ієрархія), тимчасові лідери для певних проектів щоразу йдуть далі, але рішення приймають завжди колегіально. Ось це ті структури, які виявляються надзвичайно ефективними, вони не можуть працювати, якщо в парадигмі мислення залишається хтось хороший, хтось поганий, хтось хороший має контролювати когось поганого. Контроль хорошого за поганим очевидно потрібний, але це вчорашній день.

Нам треба думати про те, як ми будемо структурувати наші державні органи. До речі, не лише державні, а й бізнес – той бізнес, який організовано в команди, набагато ефективніший, аніж організований ієрархією. Ми це бачимо і в українських, і в західних IT-компаніях. Це дуже добре описано в книжці «The Rise of the Creative Class»: про інший спосіб управління, створення і взагалі життя організації.

Якщо рішення має приймати одна особа – це вчорашній день. Треба шукати інституційні форми, де потрібні консенсус, домовленості і більш як одна особа для прийняття рішень. Західні колеги дуже часто запитують: як так сталося, що Україна виявилася настільки ефективною на полі бою. Давайте будемо аналізувати не наші вади: які ми корумповані і погані, неефективні і непродуктивні. А подивимося на наші історії успіху, наша історія успіху – це дні на полях битв.

Ми відтиснули найбільшу армію в Європі. Як ми її відтиснули? Маленькими командами, без якоїсь чіткої ієрархії, а людьми, які переконані, що так треба, ідуть з правильною технікою і трощать ворога. Працюють у командах без якогось там великого начальника.

- З якої реформи треба почати?

Михайло Винницький

По-перше, це судова реформа, яка на порядку денному. По-друге, це трудове законодавство.

Трудове законодавство занадто захищає працівника й очевидно створює величезні проблеми для роботодавця. Насправді проблема в ієрархічній парадигмі мисленні. Це закладено в нашій повсякденній практиці. Трудові відносини повинні бути горизонтальні, більш рівні. Це даватиме більше свободи роботодавцю.



Володимир Дубровський

Трудове законодавство для звичайного бізнесу, який не є монополістом на ринку праці, взагалі не потрібне. Потрібно тільки одне – контракти, контракти і ще раз контракти, і захист контрактів у суді. Тобто працівник і роботодавець взаємно захищені контрактом, якщо ним можна швидко, легко, ефективно «змушувати» через судову систему.

Єдиний виняток там, де справді треба когось захищати, – це мономіста (як спадок індустріальної доби), де діє ринкова влада роботодавця над працівниками, яким нема куди піти. Там якісь залишки цього законодавства треба залишити в силі, бо люди не можуть виїхати з мономіст через брак грошей, а грошей немає, бо вони їх недоотримують від роботодавця.

- Хто має взяти лідерство у процесі трансформації?

Володимир Дубровський

Нам потрібно мати фактично колективного лідера. Ним є громадянське суспільство, яке доволі успішно співпрацює між собою, іноді сперечається, проте більшу частину часу працює із західними партнерами, які зараз матимуть величезний вплив.

У нас більша потреба в якомусь «інтерфейсі» між західними партнерами з їхніми підходами (які часто застарілі, консервативні) і українськими реаліями. Після Революції гідності ми із цим стикалися, і це в деяких моментах, як, наприклад, «додаткові реформи», ставало на заваді здійсненню найважливіших реформ.

Якщо говорити про персональне лідерство, то в нас зараз є Президент, який виявився справжнім лідером нації. В умовах війни подібне лідерство працює, бо є конкретний ворог. Одне з найбільш вдалих його кадрових рішень – делегування повноважень військовикам боротися із цим ворогом.

Однак немає гарантії, що інші кадрові рішення будуть успішними, немає гарантії, що інші речі він робитиме так само вдало, тому ми не втрачаємо пильності.

Лідером має бути колективне громадянське суспільство. Єдине, що має бути, – певний координаційний центр, який вирішуватиме стратегічні питання колегіально.

Михайло Винницький

Нам не потрібно видумувати нові велосипеди. У 2015–2016 роках ми мали достатньо ефективну структуру – Раду реформ. На жаль, її робота тривала два роки, після цього вона втратила свої можливості. Там було взято забагато різних пріоритетів – 140. Пізніше це пробували приватизувати поодинокі лідери, але як структура на початках – це був, на мою думку, правильний крок, до якого зараз варто повернутися.



- Як подолати проблеми ефективності законів в Україні та лазівки в механізмі їхньої дії?

Володимир Дубровський

Закон, який не працює, – це поганий закон. Чим він поганий? Не тим, що в ньому є якісь лазівки, а тим, що він не відповідає та не базується на суспільній практиці. Доріжки треба прокладати там, де люди їх протоптали. Часто закони про протидію корупції, регуляції бізнесу створено просто з голови людьми, які не узаконюють суспільні практики й неформальні структури, які склалися, а намагаються їх зламати.

Треба зосередитися на тому, що справді треба конче зламати, а все решту треба робити за принципом прокладання доріжок. Тоді буде повага до закону й абсолютна більшість дотримуватиметься закону. Тих, хто не дотримується, можна покарати. Їх буде небагато. Отже, у нас буде зовсім інша ситуація взагалі з верховенством права.

- Наскільки суттєвою перешкодою може стати патерналізм, досі властивий нашому суспільству?

Володимир Дубровський

Патерналізм, на жаль, характерний для великої частини нашого суспільства, і з цим швидко нічого не вдіємо. Це якраз із розряду реформ, які не можна робити швидко. Оскільки це викликає велике напруження і створення різних практик, які часто шкідливіші, аніж саме явище.

Із патерналістами треба укладати «договір відкупу». Тобто ми, творча, активна частина суспільства, забезпечуємо їм певні соціальні гарантії, але тверді гарантії від повного зубожіння, а не від вирівнювання доходів. Вони за це дають нам змогу вільно розвиватися, вільно будувати країну, розвивати взаємовідносини зі світом. Це реально, якщо правильно спілкуватися.

- Як забезпечити академічну доброчесність в освіті, адже студенти не хочуть самі писати свої роботи?

Михайло Винницький

Відсутність академічної доброчесності полягає у відсутності мотивації розвиватися, чомусь навчатися, інвестувати в себе та бажанні отримати «корочку» від когось зверху. Це фактично патерналістські відносини. Це дві сторони тієї самої медалі.

Чи існує проблема академічної доброчесності? Очевидно існує. Проблема списування від другого-третього класу до докторів наук, зокрема міністрів. Міністр освіти на сьогодні має дуже багато гріхів щодо плагіату.

Проблема в тому, чому ми робимо речі, які недоброчесні, бо освіта не є тою річчю, яку ми здобуємо для того, щоб щось поліпшити, а лише задля «корочки». З ідеєю «корочки», дипломів, оцінок треба прощатися.



ЕКОНОМІЧНА ПРАВДА

Збільшення колегіальності у прийнятті рішень так само призведе до збільшення відчуття відповідальності самого за себе тому, що люди беруть участь у прийнятті рішень. Вони так само відчують певну відповідальність за те, що вони приймають.

На нас чекають ґрунтовні інституційні зміни, зокрема в освітній сфері. Імовірно – суттєве зменшення ролі держави в освітній сфері, велика децентралізація та автономізація закладів.