

## Запит на чесність

Розповідає **Станіслав Грецишин**, керівник патронатної служби МОЗ (Chief of Staff), особистий помічник і довірена особа Уляни Супрун.

I

Влітку 2014 року Станіслав Грецишин як волонтер пакував аптечки для військових. Шукаючи, чим він може допомогти країні й війську, яке відбивало російську агресію на східному українському кордоні, він опинився в «Захисті патріотів», громадській організації Уляни Супрун та її чоловіка Марка. Організація саме проводила тренінги для військових — медична допомога в умовах бою за стандартами НАТО. Після курсу учасники отримували спеціальні аптечки, які й пакував Станіслав. Згодом він почав координувати тренінги. Коли Уляна пішла в міністерство, вона взяла в команду людей з організації, зокрема і Станіслава.

Уперше до міністерства Станіслав з Уляною під'їхали на таксі. Назустріч вийшов Роман Ілик — «єдиний живий у моз», сміється Станіслав. Роман жартував, що вперше бачить міністра, який приїжджає на таксі, а не на власному авто з водієм.

Роман Ілик був заступником міністра за Квіташвілі й відповідав за фармацевтичний напрям. Погоджуючись очолити міністерство, Уляна попередила, що всі старі заступники з міністерства мають піти — вона сама обиратиме команду. Проте Романа залишила. По-перше, напрям, яким керував Ілик, складний, пояснює Станіслав, охочих його очолити не

Купити книгу на сайті [kniga.biz.ua](http://kniga.biz.ua) >>>

так і багато. Прем'єр-міністр резонно побоювався, що нова команда без досвіду роботи в публічному секторі не витягне бюрократичної машини міністерства, і волів залишити одного із заступників попередньої команди. Команда перевірила його й не знайшла корупційних історій.

Уляна обрала кабінет першого заступника міністра на першому поверсі. «Йй пропонували міністерський, але він своїм “пишним” виглядом нагадував про попередників, тож ми вирішили туди не заходити — погана карма. Зрештою, коли команда зросла так, що не вистачало кабінетів, довелося переїхати туди».

Найперше пішли на розвідку міністерством, згадує Станіслав. Розуміли, що зібрати дві сотні людей на зустріч для спілкування не вдасться. «Советський актовий зал міністерства у стилістиці пізнього Брежнєва для першої зустрічі з колективом точно не підходив», — пригадує Дмитро Гурін, комунікаційник. Тому Уляна вирішила йти кабінетами і знайомитися. Вона йшла коридорами, вітаючись із кожним, на що службовці радше перелякано дивувалися, відсуваючись до стіни. Такі стосунки між міністром та держслужбовцями склалися за часів Януковича та міністерки Раїси Богатирьової.

Здавалося, пригадує Станіслав, що міністерство створене не для роботи, а для самоствердження міністрів-бюрократів. Будівля розділена на дві частини. У старій, дерев'яній працюють держслужбовці (дехто навіть у підвалі) — за пожежі вона швидко перетвориться на попелище. У новішій, передній будові працюють заступники й міністри.

«На побутово-ментальному рівні дві частини різнилися так: новіша частина мала нормальну вбиральню з папером та милом, бо ж міністри ходять, а у старому корпусі, вибачте, дірка в підлозі й ані паперу, ані мила. Переходячи із корпусу в корпус, можна було побачити людину, яка виходила з кабінету з рулоном туалетного паперу».

У 2017 році вдалося нашкребти грошей, щоби поставити пластикові вікна у старій холодній частині, а згодом відремонтувати

вбиральню. Держслужбовцям з підвалу знайшли кабінети на горі.

«Це про повагу до людей. Однією з найбільших проблем у МОЗ була неповага до своїх співробітників. Це катування людей, які сиділи в підвалі без опалення, не бачили сонця... Ми почали поважати наших співробітників. Запровадили серед іншого навіть курси з англійської мови для них. Замість того, щоб тільки міністр і заступники на конференції виїжджали, ми почали їх відряджати. Бо вони держслужбовці, які залишатимуться в МОЗ. Ми почали піклуватися про їхній розвиток», — розповідала в інтерв'ю Уляна Супрун.

Утім одна з найважливіших змін — намагання перестати брехати одне одному, відділам та регіонам про стан справ.

## II

Коли Уляна очолила міністерство, закупівлі ліків були заблоковані. «Попередній в. о. перед відставкою перестав підписувати документи, — пригадує Станіслав. — Можливо, щоби залишити новому очільнику чи очільниці додатковий головний біль». Розблокування закупівель стало найважливішим завданням. Уляні принесли стос паперів, мовляв, вони стосуються закупівель, треба підписати. Команда пішла шукати працівників, які допоможуть розібратися, чому їх не підписували, що не так, які ліки є, яких бракує.

«Тим часом відділ закупівель вимер, — пригадує Станіслав. — Один працівник у відпустці, інша працівниця — у декреті, двоє звільнилися напередодні». Порожній кабінет і власне здивування пам'ятає і Дмитро Гурін: «Як ті, від кого залежить постачання ліків хворим пацієнтам, можуть так просто розчинитися?».

«Такий от “привіт” від системи. Мовляв, гляньте, як ми уміємо, — сміється Станіслав. — На початку так було часто. Тоді за роботу бралися колеги і знайомі з громадських організацій, які займалися подібними питаннями. І рятували ситуацію».

## III

Уляну Супрун заатакували одразу ж. Найперше російські та проросійські медіа всередині країни: «Страшне! Супрун — американка й бандерівка». «Вони давно тримали Уляну на радарі. Вона організовувала тренування військових — помітна історія для Росії. Їхні новини подавали все так, що якщо не ЦРУ, то рептилоїди спустили Супрун в Україну. А коли вона ще й міністерство очолила...», — каже Станіслав.

Проросійська пропаганда посилювалася критикою з боку депутатів. Щойно минув тиждень після призначення, а під міністерством уже пікет проти «геноциду».

Ще за тиждень під міністерством стояли люди з Нацкорпусу з бригадами швидких із Запоріжжя та якоюсь профспілкою, згадує Станіслав. «Спершу ми, чемні котики, запросили їх у міністерство, щоби сісти й поговорити. Вони увійшли, звинувачували Уляну в геноциді, почали барикадуватися в залах. Ми зрозуміли, що легко не буде».

Перше, що активно критикували — «диплом Супрун». Коли почали поширювати фейк, мовляв, Уляна не має медосвіти, Станіслав та інші подумали: «Гаразд, зрозуміло, що це маячня. Скан Уляниного диплома був у вільному доступі — це легко перевірити». Тому вони не відреагували на цей закид. І це було помилкою. Вони не очікували, що атаки ставатимуть ще більш безмістовними та галасливими.

«Виявилось, що в Україні вистачає медіа, які нічого не перевіряють, а транслюють будь-які заяви». Наприклад, «Нардеп розповів, що в Уляни Супрун немає диплома». В Уляни натомість ніхто не перепитував. Скан диплома у вільному доступі — не дивилися. Не врахували ми й того, що частина українців не має звички критично сприймати повідомлення медіа чи політиків».

Справжньою школою антикризового менеджменту, вважає Станіслав, стала ситуація з Борисом Тодуровим, директором Інституту серця моз України, — у перший день 2017 року:

«Ранок після свята — усі ще сплять. І тут дізнаємося: Тодуров каже, що Уляна вбиває пацієнтів, не забезпечуючи їх стендами для серця. Мовляв, закупівлі через міжнародні організації все зіпсували».

Борис Тодуров, ймовірно, комфортно почувався у старій системі. Був другом домайданної керівниці моз — Раїси Богатирьової, він же мав добрі стосунки з тодішнім Прем'єром Миколою Азаровим.

Щоби відповісти на звинувачення, треба було організувати людей, зібрати інформацію, усе перевірити, пояснити причетним, у чому річ, підготувати тези й вийти з повідомленням, яке б довело, що це неправда.

Коли Улянина команда взялася за закупівлі, на них посилалися звинувачення, буцім міністерство хоче ледь не вивести гроші за кордон. Звідси почалися й історії про «вбивства» тисяч українців.

Річ у тім, що закупівлі за напрямом «серцево-судинні захворювання» того року вперше мали проводити через міжнародну організацію Crown Agents, яка вже майже двісті років працює з-понад сотнею країн світу, а не через міністерство. Зокрема і стенти, про які згадував Тодуров. «На закупівлях через міжнародні організації вкрасти неможливо, і на тендери не змогли вийти компанії, які наперед про все домовлялися, — пояснює помічник пані Супрун. — Закупівлі 2016 року дійсно запустили пізно, але радше тому, що нова команда прийшла до справ у вересні 2016 року й ще довго намагалася зібрати всю інформацію, щоби знову запустити закупівлі. Ба більше, дехто з лікарів заявляв, буцім лікарні відмовляються від препаратів, які закупила міжнародна компанія».

Натомість адвокатка Євгенія Закревська виявила тоді, що Інститут серця закуповував препарати за цінами, вдвічі вищими від тих, що були в аптеках. Наприклад, препарат «Цефопектам» Інститут серця закупив по 108 гривень, тоді як інший медичний інститут закупив його по 62 гривні.

Проросійські політики, люди старої системи, пов'язані з корупцією чи власними амбіціями, підхоплювали історії про «жахи реформи», переповнюючи медіа жахалками про нову очільницю міністерства. Стало зрозуміло, що реформа почала наступати на конкретні чорні фінансові потоки в тодішній системі.

За кілька років команда, працюючи з постійними інформаційними атаками, відпрацювала механізм відповіді до дрібниць. «Випадок із дипломом та інші навчили нас: коли тебе б'ють, треба швидко бити у відповідь. Мусили лише визначитися із платформою, де це робити».

#### IV

Уляна мала низьку толерантність до українських телеканалів, які належать олігархам. Доносити щось через їхні майданчики — явний програш. Думку, що буцім треба використовувати всі можливі канали, аби дістатися до телеглядачів, відкинули. Адже як можна виступати проти олігархічного впливу, послуговуючись його ресурсами, міркує Станіслав. Якщо Уляна чи хтось із команди й з'являлася на екрані, то хіба що на більш-менш вільних мовниках, як-от Радіо Свобода чи Громадське.

Тому й з'явилася фейсбуків сторінка Уляни Супрун — власна комунікаційна платформа.

Одне з рішень команди — не повторювати помилок старих політиків, і в комунікаціях орієнтуватися не лише на людей поважного віку. Політики так роблять, вважаючи, що ці люди — їхній ресурс на виборах. Головною ж аудиторією комунікацій міністерства стали молоді люди, люди революції, які билися чи готові були битися за зміни, але не прагнули залишатися у владі.

Молода аудиторія була приблизно того віку, коли вже мала потребу організувати лікування своїм дітям або батькам. «Переконавши їх, що реформа їх захистить, нам вдасться її втілити», —

так міркували в команді. Можливо, навіть непомітно для себе, ці люди працюватимуть в інформаційному полі поряд із командою. Стануть агентами змін.

Ще одне рішення — підвищувати рівень медичної грамотності. Із цим завданням Уляна впоралася чудово, каже Станіслав. Протягом кількох років тема медицини піднялася на топ-рівень. «Улянині пости швидко перетворювалися в новини».

У команді спершу не обговорювали, наскільки впливовою має стати Улянина фейсбук-сторінка. У комунікаційному офісі у кращі часи працювало троє людей. Знали хіба що те, що сторінка буде основною платформою для спілкування.

«Уляна — хоробра людина, яка не толерує напів правди або популярної політичної тези, мовляв, “люди ще не готові цього почути”. Ми не вважали, що хтось до чогось не готовий. Уляна чесно казала: у країні немає безкоштовної медицини. Так вона отримала підтримку від людей, які й самі це знають, але вперше чують від міністра. Чесність, ймовірно, — ключ до популярності Уляни й контенту, який вона створювала», — пояснює Станіслав. Навряд чи пости стали б популярними, якби її дії розходилися з написаним.

Команда стежила за зворотним зв'язком. Станіслав пригадує: «Коли експерти зі сфери комунікацій казали, що ми пишемо чиновницькою мовою, то ніхто не казав їм, що вони дурні. Ми переписували контент. Працювали над формулюваннями, аби його розумів кожен».

Створивши гасло «Гроші ходять за пацієнтом», команда ним пишалася — влучно, розумно, просто. «А потім одна людина, між іншим, сказала, що в її будинку ніхто не розуміє, що це означає. Ми задумалися і почали більше пояснювати, про що йдеться». Бо в урядовому кварталі легко втратити зв'язок із реальністю. Легко втратити його й у бульбашці із друзів, колег і однодумців, коли всі одне одного хвалять і підтримують. «Важливо не втратити реального пульсу, а чути голос зовні і краще формулювати свої меседжі».

## V

Станіслав Грецишин очолював патронатну службу міністерки. Хоча Уляна ніколи не називала його керівником патронатної служби, натомість говорила, як кажуть на заході, *chief of staff*. «*Chief of staff* — людина, яка організовує роботу, зустрічі, поїздки, заходи першої особи — чи то президент, чи міністр. Я займався тим, щоби Улянці було максимально зручно працювати».

У цій роботі були дві складові: організація злагодженої роботи із заступниками й командою у міністерстві та співпраця Уляни з Адміністрацією Президента, з Кабміном та з іншими міністерствами. Станіслав був посередником у цій праці. Тобто перед зустріччю чи спільним заходом із міністром чи Прем'єром спершу про все домовляються керівники патронатних служб, організовуючи все так, аби зменшити витрати часу посадовців.

«Я мав знати все, що відбувається в Адміністрації Президента, секретаріаті Прем'єра, профільному комітеті, Парламенті, пов'язаних міністерствах і країні загалом. Погану роботу на подібній посаді видно на брифінгах, коли міністр сідає за стіл і вперше бачить, що написано в його тезах. З Уляною такого ніколи не було».

Керівник патронатної служби проводить із міністром найбільше часу. Він має знати все, що коїться навколо, але не стає ні голкіпером, ні охоронцем, ні будь-ким іншим, хто намагається від усього захисти того, на кого працює. Треба допомагати, а не вирішувати замість керівника. Бувало, хтось із держслужбовців міністерства приходив до Станіслава з поганими новинами й казав: «Можливо, поки не говоритимемо Улянці, почекаємо, доки стихне?». Він заперечно хитав головою.

«Наш успіх частково пов'язаний із тим, що коли і принести Улянці якісь погані новини, вона не кине папери тобі в обличчя. Факап то факап. Шукаємо, як розв'язувати проблему. Я знав, що би не сталося — треба розповісти й обговорити. Ніхто не має оговорджувати очільницю міністерства від реальності».

## VI

«Уляна вимоглива. Дуже працювала. Три роки в міністерстві ми без перебільшення працювали по 10–12 годин на добу. Не було миті, щоби подивитися у стелю. Це одна із причин результату. Не тому, що Уляна й команда — чарівники, а тому, що вона працювала й пушила всю команду», — каже Станіслав Грецишин і додає: «Йдучи до реформи, ні Уляна, ні команда не хотіла ані бартерів, ані “договорняків”. Команда хотіла справжньої підтримки, переконуючи, що реформа потрібна. Пізніше голова однієї із фракцій сказав, що на його пам'яті вперше голосували не через домовленості, а зі згоди».

Уляні нічого було закинути, тому її засипали брехнею про диплом, зв'язки із цру та «діда-нациста». Водночас жодного слова про корупцію. Уляна ні з чим не була пов'язана. «Люди, які навіть не знали, що таке та медреформа, казали, якщо їх так сильно атакують, отже, щось хороше роблять».



**Катерина Майнзюк**, фахівець з питань бюджетної реформи та публічних фінансів, зокрема у сфері

**Купити книгу на сайті [>>>](http://kniga.biz.ua)**

тохочому, адже це важливо для бюджетної децентралізації



Купити книгу на сайті [kniga.biz.ua](http://kniga.biz.ua) >>>