


Цю книжку я писав упродовж 2019–2022 років, коли насправді часу її писати не було взагалі. Рятувала рідкісна година пізнім вечором або ж вихідний день. А от знайти привід для писання було значно легше. Україна, як і більшість інших країн, проходила і проходить через період змін, причому робить це доволі інтенсивно. Щоб відобразити ці зміни, я й нотував свої міркування. У цих нотатках, як на мене, політико-бізнесовий рівень життя перетинається з людським виміром, а емоції та мрії — зі щоденним плином справ.

Я вдячний усім, хто був поряд, коли я писав цю книжку. Я вдячний тим містам і країнам, які відвідав, доки працював над нею. Усе це залишило свій слід усередині мене, спонукавши подивитися на деякі речі незамиленим оком, а це неймовірно важливо.

Закінчувати книжку мені довелося після 24 лютого 2022 року, коли Росія атакувала Україну та почала повномасштабну війну. Досвід життя в Києві в умовах війни — удома й не тільки вдома — важко з чимось порівняти, тому пройти повз нього — як автор — я точно не міг.

Ця книжка — про «зрозуміти». Усі ми намагаємося зрозуміти якісь проблеми навколо нас, якісь події, а своїм завданням я бачив зрозуміти країну. Війна стала тим екзистенційним виміром, який показав Україну такою, якою ми її ще не бачили. Він задав ту тональність змін, яка підсумовує всі попередні роки спроб щось змінити. Зрозуміти цей вимір теж важливо — і тому на потік рефлексій про Україну кінця 2010-х накладаються думки про Україну сьогоднішню, Україну в стані війни і розмірковування про Україну в майбутньому. Саме зараз настав час усім нам зрозуміти країну, в якій ми живемо, і країну, яку хочемо побудувати.

Приємного читання та правильних висновків усім, хто відкриє цю книжку. Сподіваюся, вона стане для вас доволі помічною.



Найнебезпечніше для пострадянської країни — це постійно озиратися назад, тому що виникає ризик сплутати напрямки руху.

Типова помилка для топ-політиків — думати, що справи в країні йдуть ліпше, ніж насправді. Звідси — купа помилок у рішеннях.

Є люди, заточені на процеси. А є люди, заточені на результат. Дуже бажано, щоб результати перемагали над процесами, а не навпаки.

Неприємності — це паливо, без якого важко дістатися мети.

Сильний топ-менеджер — це людина, яка задля досягнення результату здатна відступити зі своїх позицій у 10 із 10 пунктів.

Травень 2019

Інколи потрібно десять років чекати, щоб зрозуміти якісь прості речі. Хочеться, звісно, якнайшвидше, однак вже як є. Зате можна починати повільно розставляти всі крапки над «ї».



Завжди є привід подумати про те, що все в українській історії могло скластися зовсім не так, як склалося.

От, наприклад. Німецький уряд у 1917–1918 роках провадив безпосередні перемовини з Володимиром Леніном, щоб той відмовився від претензій Росії на територію України. Удавалися до хабарів німецькими марками через закордонне представництво Більшовицької партії у Стокгольмі. Але німців розбила Антанта, і Ленін не почував, що має якісь зобов'язання перед розбитою Німеччиною.

Навідуючись до Мюнхена, перше, про що думаю, — це те, що Київ міг бути нічим не гіршим за Мюнхен, якби не радянська влада та дві світові війни. У Києві чимало споруд, які дуже нагадують архітектуру Мюнхена. Наприклад, сірі монументальні будівлі в районі КПІ. Так само, як Німеччина є драйвером

економіки Західної Європи, Україна могла би бути драйвером економіки Східної Європи. Однак проблемний спадок років, небажання здійснювати структурні реформи дуже заважають.

Коли я прийшов до школи 1 вересня 1996 року, класна керівниця роздала всім учням паперові примірники нової Конституції. Це був знаковий день, адже разом із текстом Конституції в кишенях подекуди почала з'являтися нова українська валюта — гривня. Обидві реформи давали надію нам — поколінню, яке натерпілося в 1990-ті, — що попереду на нас чекають ліпші часи. І цю надію я не втратив і досі.



Найбільше особистої думки журналіста чи позиції ЗМІ потребують читачі/глядачі/слухачі у віці 25–34 років. А ось щодо того, яка саме платформа має бути основною для висловлення своїх поглядів, думки розходяться. Американці вважають, що це має бути телебачення. Британці вважають, що журнали. Інші європейці — що соціальні мережі.

На цю інформацію натрапив у Reuters Institute for the Study of Journalism.



Чому так важко аналізувати ринок криптовалют? Тому що до криптовалюти не можна підступити збоку аналізу відсоткових ставок. У криптовалютах немає кредитів, облігацій, монетарної влади, обчислюваних у цих валютах експорту — імпорту, нічого такого. Є інфляційні коливання/волатильність вартості,

є динаміка пропозиції грошової маси, але це ще нічого не дає. Уже багато століть для валютного аналізу важать саме відсоткові ставки, паритет купівельної спроможності, монетарна політика. А тут хтозна-що. І що з цим робити? Припустімо, можна аналізувати динаміку попиту на крипту, але і тут феномен хайпу руйнує будь-які прогнози. Ілон Маск он уже догрався, отримав чергове попередження від Американської комісії з цінних паперів за розхитування крипти. Криптоаналітик — це, на жаль, інколи просто алхімік.

Як на мене, одним з таких «алхіміків» є німецький мільярдер Крістіан Ангермаєр, який нещодавно зізнався, що йому допомогло зрозуміти економіку криптовалюти. Після вживання псилоцибінових грибів (в одній із карибських юрисдикцій, де це легально) він нарешті зрозумів, як працює біткоїн. Каже, псилоцибін відкрив йому дві речі: 1) потребу зменшити вплив свого еґо на рішення; 2) картину криптовалютного майбутнього.

Ось таке воно, покоління сучасних мільярдерів. Минають часи, коли схему заробітку на обленерґо розписували за чаркою горілки.



У політичній композиції насамперед важить чіткий вектор. Щойно демократія опиняється в стадії волатильної пульсації, що неодмінно настає в поміжвиборчий період у розвиткових країнах, запит на вектор зростає. І тут два варіанти: або ти підігріваєш настрої суспільного невдоволення, або показуєш перспективу вирішення проблем — від митних і фіскальних до правоохоронних та екологічних.