www.coop.ua
coop
УКРАЇНА

№29 (1748)
четвер, 16.07.2026 р.
свій до свого по своє

ВІСТІ

ВІСТІ ВСЕУКРАЇНСЬКОЇ ЦЕНТРАЛЬНОЇ СПІЛКИ СПОЖИВЧИХ ТОВАРИСТВ

ТЕМА НОМЕРА



Переконана, у багатьох представників кооперативної спільноти інформація про те, що ректор Полтавського університету економіки і торгівлі, професор Олексій Олексійович Нестуля подав у відставку, викликала купу емоцій і запитань. Бо освітня галузь і кооперації, і всієї країни без Олексія Олексійовича просто не уявляється.

Олексій Олексійович не збирається зникати з освітянських, наукових орбіт. Бо досвід в керуванні Університетом, досягнення у науковій, викладацькій діяльності вже не належать виключно професору Нестулі. Це вже загальне інтелектуальне надбання. Надто багато Олексій Олексійович за свої 23 роки роботи на посаді ректора ПУЕТ зробив, вклав, розвинув, надихнув, переконав, навчив...

СТОР. 4-6

Олексій Нестуля:
«ДОКИ МИ ЖИТИМЕМО РЕЙТИНГАМИ, ТО НІЯКИХ РЕФОРМ НІ В ОСВІТІ, НІ В ІНШИХ ГАЛУЗЯХ НЕ БУДЕ»

ТЕМА НОМЕРА

Олексій Нестуля: «ДОКИ МИ ЖИТИМЕМО РЕЙТИНГАМИ, ТО НІЯКИХ РЕФОРМ НІ В ОСВІТІ, НІ В ІНШИХ ГАЛУЗЯХ НЕ БУДЕ»

Наша нинішня розмова із Олексієм Олексійовичем Нестулею – заслуженим працівником освіти України, доктором історичних наук, професором – це зовсім не прощальне інтерв'ю. Це розмова із мудрою і талановитою людиною, якій завжди є чим поділитися із читацьким загалом «Вістей...». Адже думки його надихають, мотивують, пояснюють, спонукають до правильних дій...

– Олексію Олексійовичу, Ваше рішення залишити посаду ректора Полтавського університету економіки і торгівлі сколихнуло кооперативну спільноту. Адже ректорство довжиною у 23 роки – це ціла епоха. Чому саме зараз вирішили піти з посади?

– Це рішення не було спонтанним. Я ще у 2021 році попереджав колектив, що у мене закінчується контракт і у квітні 2022-го я мав піти із посади. Та війна внесла свої корективи. Залишати у такий час колектив було б не чесно. А вже у 2024 році, коли життя Університету було організовано відповідно до нових реалій, я повернувся до цього наміру. Та до мене звернулися засновники і власники Університету із проханням працювати доти, доки я можу. У 2024-му році зі мною підписали новий контракт на 5 років. Але, вочевидь, прийшов той час, за яким «я працював, скільки міг». Бо ж час людини не безмежний. За цей період була підготовлена нова команда керівників, кожен з якої міг претендувати на посаду ректора.

– На сторінці ПУЕТ у Facebook є відео зі зборів педагогічного колективу, студентів, на яких вшановували Вас, говорили на Вашу адресу дуже багато теплих, щирих слів. Це було дуже зворушливо. А які емоції у цей день пережили Ви?

– Із новопризначеним ректором Сергієм Гаркушею до цих зборів ми побували на святі останнього дзвоника у нашому ліцеї. Директор ліцею, який до цього рік пропрацював на посаді, довго не міг почати говорити – у нього набігали сльози, бо згадувалося, як все починалося, розвивалося у ліцеї. І це липне за рік. А коли пропрацював на посаді 23 роки, то багаж зробленого – величезний! Тому й емоції відповідні. Я пам'ятаю кожного із 59 тисяч випускників за мій період ректорства. І кожного упізнаю! А це за цей час захистилися 400 кандидатів наук, майже 60 докторів наук. На тих зборах із трудовим колективом, студентами у мене домінували радісні емоції. Адже теплі слова мені говорили люди, до долі кожного з яких я був дотичний. Я радів з того, що це самодостатні особистості, які змогли себе реалізувати. І особливо приємно, що вони не встигли забути, що я був причетний до їх становлення.



– Олексію Олексійовичу, газетні сторінки не вмістять розповіді про всі важливі події, які були на Вашому 23-річному шляху ректорства. На це потрібен багатотомник. А що Вам найперше згадується?

– Різні були події, пов'язані з акредитаціями, відкриттям нових спеціальностей. Тільки у 2004 році ми відкрили три нові спеціальності, згодом пройшли акредитацію Університету за найвищим рівнем.

У 2005 році, попри скепсис, який тоді панував, до речі, щодо багатьох наших дій і вчинків, ми зареєстрували як юридичну особу студентську раду. На той час про студентське самоврядування говорили тільки як про якусь далеку перспективу. Але для мене важливі ось такі випереджаючі рішення.

У 2008 році ми почали перехід на лідерську управлінську парадигму. Знову були скептичні зауваження, мовляв, це якась видумка західних учених. Але ми впевнено йшли цим шляхом, бо бачили той потенціал, який, врешті, нам і вдалося розкрити упродовж реалізації цієї концепції.

У 2009 році ми отримали державну премію в галузі науки і техніки за створення автоматизованої системи управління університетом. І перевели більшість процесів на неї. Щоправда, цією темою захопилося й Міністерство освіти і науки – там почали створювати програми, обов'язкові для впровадження, які іноді були несумісні з нашою системою.

Вагомою подією, яка визначила розвиток Університету на багато років, вважаю створення своєрідного «кооперативного Кембриджу», коли ми почали об'єднувати коледжі й технікуми, і на їх базі, з їх допомогою створювати пункти підтримки дистанційних технологій навчання. У 2011 році ми отримали, по суті, легітимізацію цієї роботи, коли міністр освіти і науки підписав наказ про проведення педагогічного експерименту на нашій базі із запровадженням саме дистанційної освіти. На той час вже існував повноцінний комплекс, який ми після того, як увійшли в експеримент, наповнили майже 2000-ми дистанційних курсів. Тобто є що згадати і про що розповідати.

– А про що згадуєте із жалем?

– Я почну із відповіді на попереднє питання. Оцей «кооперативний Кембридж» мав закінчитися трансформацією коледжів і технікумів у структурні підрозділи Університету, які б готували фахівців на рівні бакалавра, принаймні молодшого бакалавра. Але у 2011–2012 роках почалося реформування споживчої кооперації, яке закінчилося тим, що облспоживспілки разом зі своїми коледжами почали розбігатися по власних норах і разом із приватизацією кооперативного майна в процесі реформування була відсунута як неактуальна для нових власників ідея створення такого потужного кооперативного закладу освіти. Про це прикро згадувати. Але життя є таким, яким воно є.

– Олексію Олексійовичу, у перший рік великої війни ми з Вами робили інтерв'ю, у заголовок якого були винесені слова, що найбільша проблема української освіти – це війна. Чи не стає вона могильником української світи? Адже молодь намагається виїхати, якість освіти падає, пріоритетом стає вижити фізично і зберегти країну.

– Так, війна і сьогодні є найбільшою проблемою. Вона змушує дуже багато зусиль, фінансів, людських ресурсів, які можна було б направити на загальний розвиток освіти, витрачати на ті ризики, які створюють військові дії. Скажімо, ми створили бомбосховище, де офлайн проводиться повноцінний освітній процес. Щоб так вийшло, нам потрібно було вжити ряд кроків, які б у мирний час і не думали робити. Приміром, Університет залишився без роздягалень. Ми позабирали все обладнання з підвальних приміщень, виселили експедицію, деякі лабораторії, що використовувалися час від часу, максимально ущільнили редакційно-видавничий відділ. Зараз у нас кімнати сантехників, прибиральників розкидані по усіх закутках. Усе, що можна, віддали під навчальний процес. Ми поставили там парти, комп'ютери, щоб повноцінно проходили заняття.

– Тобто під час тривог студенти не просто очікують відбою, а повноцінно вчаться?

– Коли починається тривога, кожна студентська група знає, в яку аудиторію вона йде і, відповідно, там же закінчує пару, навіть після відбою. Ми мінімізували ходіння-бродіння без цілі, які підривають навчальний процес. Але все це величезні кошти, величезні зусилля, бо, по суті, створений альтернативний навчальний простір.

Сотні тисяч гривень за минулий рік ми випалили на дизелі. Але не могли не запускати генератори, бо це робота серверів, підтримка комп'ютерної мережі, дахової котельні, яка без електроенергії не працює. За мирного часу всі ці кошти не витрачалися б. Вони б ішли на зовсім інші речі – нові лабораторії тощо.

Але війна не стала і не стане могильником освіти. Зокрема для ПУЕТ. Приміром, на кошти спонсорів, грантів з'явилася повноцінна лабораторія 3D друку. Ми прийняли присягу і виконуємо замовлення для армії. У нас чудова матеріально-технічна база створена для робототехніки. Окремий напрям – повітряна робототехніка. Військові передали нам всю лінійку дронів, на яких вони працювали до певного часу, навіть «бабу ягу». Навчальні дрони куплені за кошти проекту. Коли я назвав це музеєм робототехніки, його творці образилися. Бо всі ці експонати працюючі й за необхідності полетять куди треба. Ми провели перший в Україні фестиваль повітряної робототехніки. І це на основі нашої заявки було підготовлене положення і використані наші розробки для перших всеукраїнських змагань з повітряної робототехніки. Ми ввели нову освітню програму в коледжі – Програмування робототехніки та 3D друк. І зараз готуємося відкрити таку ж спеціальність на бакалавраті. Але все поступово. Треба кадри навчати, бо без них матеріально-технічна база не працюватиме. І все, наголошую, робиться в умовах війни.

А які два творить команда наймолодшої з-поміж докторів наук Аліни Ткаченко! Об'єднавши товарознавців, технологів, програмістів, вони «подружили» штучний інтелект із харчовими технологіями. Їх статті розлітаються по різних виданнях! І я міг би продовжувати. Тож, якщо не дрімати, а рухатися в ногу із часом, то війна і справді створює багато ось таких напрямів прориву, точок біфуркації, де поєднуються різні наукові спеціальності, які потім трансформуються в освітні програми.

Звичайно, демографічна війна проти України надзвичайно гостро відчувається, поза тим, що молодь вступає в українські навчальні заклади. Але я б не сказав, що нинішні студенти гірші, ніж у минулі роки. Сучасні студенти більш вмотивовані. Ми навіть дивувалися наборам 2022–2024 років, тому, як вони були націлені на навчання. І саме в режимі офлайн. Раніше учні через постійний режим онлайн-навчання до школи приходили, щоб атестат отримати. А тут раптом є можливість для живого спілкування. Тому я вірю, що освіта, в тому числі й вища, вистоїть. І ми ще почуємо і побачимо, на що вона здатна.



– Олексію Олексійовичу, в ПУЕТ за час Вашого ректорства була побудована ціла начальна екосистема – від ліцею до Універ-

ТЕМА НОМЕРА

«Ми пізнаємо людину не за тим, що вона знає, а за тим, чому вона радіє».
Анрі БЕРДСОН, французький філософ

ситету старшого віку. Виправдав себе такий ланцюжок?

– Так, виправдав. Я на початку нашої розмови говорив, що був на останньому дзвонику в нашому ліцеї. Це один із крайніх елементів нашої екосистеми, а ще працює Академія робототехніки для дітей молодшого і середнього шкільного віку, також є обласна школа лідерів учнівського самоврядування – це програма, якій вже більше 10 років. І щороку ми набираємо туди понад 300 слухачів, які проходять навчання, потім обирають наш Університет як територію, котра створює можливості для особистого розвитку. І, як студенти повторювали рефреном, – це територія свободи, де ти є не об'єктом педагогічних зусиль, а суб'єктом освітнього процесу. Повноцінним суб'єктом, який впливає на прийняття рішень, на формування освітніх програм, який сам себе розвиває за допомогою наставників. І в цьому сенсі, коли дитина переходила від одного етапу до іншого, нам, звичайно, не вистачало власного коледжу. І ми його створили рік тому, як і ліцей. І це зараз найактивніші діти, які вже бачать себе студентами Університету. Вони про інші навчальні заклади навіть не говорять.

Усі ці трансформації, зміни відзначив і директор ліцею на святі останнього дзвоника. Скажімо, він говорив, що не дивується, коли до нього заходить якийсь дев'ятикласник і каже: «Вибачте, у вас немає цукерки?» А це і є проявом довіри до директора, до Університету. Хоча учень сам розуміє незвичність питання, яке ставить. До речі, за словами директора, після того випадку він завжди тримає в кабінеті коробку цукерок, щоб мати можливість пригостити учнів.

Ліцей уже виграв грант і конкурс, тож е перші враження від досягнутого власного успіху. Адже самі писали заявку, описували свої завдання, цілі, як воно все має між собою узгоджуватися. І коли було оголошено, що ліцей серед переможців – раділи кілька днів і викладачі, і учні та їх батьки.

– Олексію Олексійовичу, пригадую, Ви починали боротьбу із тими представниками професорсько-викладацького складу Університету, хто не хотів переходити на сучасні вимоги викладання, а за звичкою читали свої лекції, написані десятиліття тому. Вам вдалося вийти переможцем у цій боротьбі?

– Це була найважча проблема. Бо професори протягом багатьох років жили у парадигмі, що вони – основне джерело знань. І навіть коли почали масово виходити підручники, з'явився Інтернет, ця категорія викладачів вимагала від студентів конспектів своїх лекцій. Для студентів це виглядало дивно. Тому ми намагалися створити територію розвитку, освітнього середовища, де студент ставив такі запитання, на які викладач повинен був відповідати не за своїм старим конспектом, а за джерелами з Інтернету, які частіше оновлювалися.



Згодом питання було поставлене дуже категорично, хоча я цього слова і не люблю. Ще з дитинства знав, що категоричність, коли вважаєш, що тільки ти правий, – це ознака обмеженості. Я був глибоко переконаний у тому, що ми повинні перейти на європейські навчальні плани і працювати разом із Європою, а не дивитися Бог його знає у який бік.

Ми, до речі, дивувалися: скільки заявок подаємо на програми обміну студентів, викладачів, а вигравали одиниці. Потім я зрозумів: який сенс європейцям надсилати своїх студентів до нас, аби вони вивчали предмети, яких і близько немає у їх навчальних планах? І ми поставили завдання перейти на європейські освітні програми навчальних планів. Оце був ще той виклик! Я й міністру освіти і науки говорив, що ми 3 роки жили без затверджених ректором навчальних планів. Бо відверто сказав колективу: старі, перелицьовані навчальні плани, у яких би, приміром, маркетологи вивчали 210 годин бухгалтерії, а бухгалтери – 210 годин маркетингу, 420 годин – історію економічної думки, політекономію, економтеорію, 435 годин – вищої математики, теорії відносності – не діятимуть. В Оксфордському університеті, приміром, на бакалавраті один рік із трьох майбутні бухгалтери провели на практиці. І яким же було здивування у багатьох, коли в 2018 році наш Університет виграв більше грантів на обмін студентів і викладачів, ніж усі разом навчальні заклади Полтавської області. Заявку на ці гранти подавали не ми, а наші партнери з європейських університетів. А вони просто ігнорували ті українські університети, де навчали за старими навчальними планами, про які я говорив. Це була велична робота! Як сказала одна із викладачок кафедри ресторанно-готельної справи: після того, як я в комплексі подивилася на новий навчальний план, мені самій захотілося ще раз вступити на цю спеціальність.

Ну, а зараз нові виклики: всі сидять і вивчають можливості штучного інтелекту. Тобто життя розвивається настільки стрімко, що для тих, хто хоче користуватися своїм конспектом, написаним один раз на всю свою освітню педагогічну діяльність, місця в Університеті просто немає.

– Штучний інтелект і справді дуже стрімко увірвався в наше життя. Гадаєте, це на благо чи на шкоду освіті? Чи не замінить він для студентів процес самоосвіти, особистого пошуку прикладів, скажімо для курсової чи для дипломної роботи? Чи навчилися викладачі розрізняти – де робота ШІ, а де студента?

– Уже навчилися. Років три тому ми із Світланою Іванівною Нестулею у Люблині проводили тренінг з лідерства для студентів Люблінської бізнес-школи й студентів інших європейських університетів. У нас було таке завдання для студентів: дайте власне визначення лідерству. Було 4 команди. Із них 3 команди дали визначення абсолютно однакові. Але якщо ми говоримо про особистий розвиток, то ШІ можна використовувати як інструмент, а не заміну власного інтелекту. Сталося те, як це буває: ви шукаєте відповідь на якесь питання, «загуглили» і прочитали відповідь. І вам здається, що це ви знаєте цю відповідь. Не важко здогадатися, чому. Але у ваші нейронні зв'язки ще не вклалася ця відповідь і ви одразу ж забули про неї разом із темою того тренінгу, на якому були. От в чому небезпека! Інтернет залишився розумним, а ви із пустими клітинами, де мала б бути ось ця, імплементована у нейронні зв'язки пошуку відповідь на конкретне питання. Так працює мозок. Тому все залежить від того, як використовувати ШІ. Досвідчений викладач знає і відчуває ці тонкощі. І зараз ми навчаємо колектив, студентів, викладачів, як використати ШІ для прискорення пошуку інформації. Але потрібно вміти ставити питання. ШІ відповідає вам на правильно сформульовані питання. Якщо не знати теми, загальної проблеми, то допоміг від ШІ із усіма нюансами не буде. Бо він дає загальну інформацію. При тому ще й вибачається, що базової інформації недостатньо. А у деяких випадках починає креативити, причому більше, ніж наші студенти. Він придумує те, чого немає. Уявіть собі наукову роботу, в якій список використаної літератури, складений ШІ, – це неіснуючі журнали, статті.

– Студенти це розуміють? Ви якось навчаєте їх працювати коректно із ШІ?

– Мені приємно, що у цьому напрямі працює Міністерство освіти і науки, та й багато європейських ресурсів нині доступні нашим студентам. Ми навіть трохи адмініструємо цей процес, бо він важливий. ШІ боятися не потрібно. Одна наша професорка сказала якось, що із ШІ почала робити набагато більше, ніж раніше. Вона накидає йому завдань, а потім працює над відповідями, які дав ШІ, творчо, креативно. Скажімо, ШІ аналізує, яких авторів професорка використовувала у своїх лекціях, і може підказати ще когось, кого вона ще не цитувала.

– Олексію Олексійовичу, протягом усіх років війни наше МОН постійно проводить якісь реформи, щось намагається змінювати. Чи на часі нині ці реформи, під час війни?

– Ну, коли закінчиться війна – ніхто не знає. А якщо сидіти на тому, що вже віджило і не реагувати – це не вихід. Українська освіта лишиться на задвірках розвитку.

Давайте поміркуємо так: у 1956 році було прийнято спільну постанову цк кпрс і ради міністрів срср про основні напрями реформування вищої освіти в радянському союзі. У 1961 році ті самі органи констатували, що всі напрями реалізовані. Збрехали самі собі й людям. А от американці ці наші напрями реалізували і втілили. Бо у них був і зв'язок науки з виробництвом, і науки з освітнім процесом, там була і дуальна освіта, загалом було дуже багато перспективних напрямів. Але про їх реалізацію в срср відзвітували, а інші взяли на озброєння те, що придумали в «союзі» і скористалися цим. Тому треба звикнути до того, що окрім нас, таких розумних, є багато розумних і в країнах Європейського Союзу, і в США, де виростають і нобелівські лауреати. А ми потім дивуємося: так це ж наш, українець! Але, скажімо, Сікорський створив свій винахід не тому, що він з України. А тому, що він виїхав. Таких прикладів багато, коли наші люди чогось досягають, але не в наших умовах. Тому головне, щоб лідер освітньої галузі міг поєднати завдання освіти у вкрай складних умовах виживання під час війни із перспективними напрямами розвитку.

Років три чи й більше вища школа, яка фінансувалася з державного бюджету, жила у дивній парадигмі. Якщо іде війна, то всі ресурси треба було б кидати на війну, чи не так? Але бюджетне фінансування вищої освіти не тільки не зменшувалося, а зростало. Бо воно залежало не від бюджету України, а від настроїв Світового банку, МВФ. Там велися на те, що треба зберегти соціальну стабільність і в жодному разі не зменшувати фінансування соціальних програм, освіти науки тощо. Люди виїжджали мільйонами, а фінансування збільшувалося. Це зіграло не найкращу роль. Керівники державних закладів освіти вважають, що от закінчиться війна і вони почнуть дихати на повні груди. Вони не задумуються над тим, що фінансування вищої освіти зменшиться в рази. Бо акцент буде на державний бюджет, а не на макроекономічну фінансову допомогу. Та й мільйони наших дітей залишаться за кордоном і в Україну не повернуться, як не прикро про це говорити. А ми продовжуємо утримувати цю махину, яка не хоче змінюватися. Звісно, при стабільному фінансуванні комфортно жити.

Кажуть, хвоста собаці відрубують один раз. Ми цю освітянську «собаку» за 20 років спонтанного реформування просто замордували, кожного року по сантиметру рубаючи їй хвоста. Скажімо, замість того, щоб визначитися, зрештою, коледжі належать до системи профільної освіти чи ні, ми 20 років імітували, що вони знаходяться в системі вищої освіти. Але це різні речі! Тому реформа – це завжди болісний процес і рейтингів ініціатором вона не піднімає. Доки ми житимемо рейтингами, то ніяких реформ ні в освіті, ні в інших галузях не буде.

– Олексію Олексійовичу, а яка нині молодь, чи змінила її війна?

– Молодь мені дуже подобається. Покоління Z просто шикарне. Це покоління не знає заборонених тем. Вони роками жили у міфічному світі комп'ютерних програм, різних ігор, це все породило у них почуття свободи і прагнення до демократії. Чому нам з ними легко? Бо ми всі ці риси формуємо через цільові проєкти. А вони приходять готовими їх сприймати. У цьому сенсі ми з ними однодумці. Але є одне «але». Оця комп'ютерна історія – це середовище, по суті, не тільки їх навчання, а й виховання. Вона породжує у них відчуття, що реальність, війна – це та сама комп'ютерна гра, в якій можна щось витерти, перепрограмувати, щось повернути і переграти так, щоб виграти.



ТЕМА НОМЕРА

Олексій Нестуля: «ДОКИ МИ ЖИТИМЕМО РЕЙТИНГАМИ, ТО НІЯКИХ РЕФОРМ НІ В ОСВІТІ, НІ В ІНШИХ ГАЛУЗЯХ НЕ БУДЕ»

А виявляється, що життя не має зворотного плину часу. І в минуле повернутися не вийде. Відчуття власної відповідальності за вчинки – це та проблема, над якою нам доводиться працювати. Молоді люди нічого поганого не хочуть робити, але розуміють, що так не потрібно було робити, коли вже зробили. Тож почуття відповідальності – це те, що нам потрібно формувати. І ми на цьому робимо акценти, даємо їм більше реальних справ.

А загалом наша молодь хороша, вона щира, у неї немає ідолопоклонства. Я можу з іншого кінця коридору почути, як гукають: «Олексію Олексійовичу, як ваше здоров'я?» Можуть простягнути руку, привітатися, а потім представитися, що я студент такого-то курсу. От вони такі. І я з того тішуся, бо це нормально, коли люди відкриті один до одного.

У педагогіці є один «недолік» – нормальні педагоги більше звертають увагу на те хороше, що є у їх учнях, студентах. Тому що опора на хороше допомагає формувати у дітях особистість і розвивати цю особистість. А зациклення на поганому тільки топить молодь.

– Олексію Олексійовичу, які плани маєте на майбутнє?

– Вже понад 10 років читаю вибіркову дисципліну Основи лідерства і управління. Якщо студенти оберуть цю дисципліну, то в наступному навчальному році я із задоволенням буду працювати з ними як професор Інституту лідерства. Якщо не оберуть, отже, більше часу буде на те, щоб подивитися, як відроджувалися принципи лідерства в умовах європейського Відродження. Це коли цінності античного світу почали імплементуватися в роботи передових титанів Відродження, а потім і в деякі політичні практики. Бо зараз ми багато говоримо, на всіх перехрестях кричимо: лідерство, лідерство! Нарешті, це вже не видумка якихось європейських розумників. Згадайте, як у 2008 році нам натякали, що лідерство – це не управлінська парадигма, що нам потрібна сильна рука, а не лідерство, дисципліна, а не самодисципліна, потрібен контроль, а не мотивація тощо. Суспільство, попри все, повинно пройти етап усвідомлення цінностей саме лідерської парадигми. Тому що без цінностей лідерство не працює.

Я понад 20 років залишаюся головою громадської ради при податкових органах. Коли в Україні податківцями командував Роман Насіров, хтось переконав його проголосити перехід податківців на лідерську парадигму служіння. Роздрукували матеріали шведської податкової системи, яка у 2001–2010 роках через системні заходи перетворила податкову службу Швеції на сервіс. Тоді говорили, що Податкова служба України теж повинна стати сервісною службою. Я читав їм серію лекцій, що ж таке лідерство-служіння. А потім ця тема забулася. І вже під час війни мене знову запросили почитати податківцям лекції на тему лідерства. Я довго думав, як їм подати цей матеріал. І вирішив, що одну лекцію я прочитаю мотиваційну, а іншу – у гротескних тонах. Порівняв, як Європа йшла до лідерської парадигми – це був шлях довжиною у 30 років під скрупульозним контролем Світового банку, економічних і управлінських інституцій. А під кінець вже говорив про те, як Україна проголошувала, імітувала цей процес і за часів Януковича, і за часів Порошенка. А у 2018 році організація, яка моніторить управлінські процеси, провела опитування, поставивши лише одне питання: яку емоцію ви переживаєте, коли стикаєтеся із органами державної влади та місцевого самоврядування. І 74% опитаних відповіли, що це жах. Це було відторгненням існуючої управлінської моделі, в якій людини не існує.

Тепер уявіть, яку відповідь на це питання дадуть ветерани, котрі повернуться після закінчення війни, і не просто ветерани, а люди із каліцтвами, зі стресами, постійними фантомними болями. Тобто органам державної влади і місцевого самоврядування треба або змінюватися і ставати справді сервісною службою, або їх просто зметуть. І що найгірше – разом із усією державою. Від того, наскільки ми зможемо трансформувати ці органи, перевівши на парадигму лідерства, служіння, залежатиме навіть майбутнє нашої держави. Тому переломний етап ми повинні пережити без катастрофічних наслідків. Отже, про це треба говорити, про це треба писати і аналізувати. І я це робитиму.

– Олексію Олексійовичу, якою Ви уявляєте Україну після війни?

– Це питання усіх хвилює. Україну чекає боротьба між новими очікуваннями всіх, хто боровся за перемогу, і старої системи, яка наживалася на цій перемозі. Це буде не менш жорстока боротьба, ніж на фронті. Тому що оті старі сили організовані в систему. А будь-яка, навіть найгірша система, ефективніша і сильніша за тих, хто перебуває в хаосі. Тож справжні українці ще будуть боротися за право жити в Європейському Союзі. Нам ще треба прийняти закони, які б перекрили схеми, якими користуються ті, хто наживається. За майбутнє взагалі треба боротися. Незалежно від того, чи мова про Україну. Бо ми ж бачимо, що відбувається у світі, в Європі. Тому легко нам точно не буде. Але я – оптиміст…

Розмову вела
Оксана ГУЦУЛ