

ProZorro. Зробити неможливе в українській владі

Максим Нефьодов

ОЗНАЙОМЧИЙ ФРАГМЕНТ

© Видавництво «Наш Формат». Усі права застережено.

Фрагмент надано для ознайомлення. Повна книжка — nashaknyga.com.ua

розділ 1

Коли говорять про «батьків» системи Prozogto, найперше згадують Максима Нефьодова й Олександра Стародубцева (хоча вони дуже не люблять, коли їх так називають, і вважають, що «батьків» у системи дуже багато). Це люди з приватного бізнесу, кожен з них був успішним у своїй сфері і до Prozogto справи з державою не мав — вони ставилися до неї як мінімум обережно, як до джерела великих ризиків. І намагалися триматись якнайдалі. То як же так вийшло, що люди з бізнесу створили найгучніший державний стартап в історії України? Щоб відповісти на це питання, треба повернутися назад у 2014 рік, до подій Революції гідності.

Майдан застав Олександра Стародубцева на розпутьті. Він мусив вийти з власного бізнесу: у 2013 році він був партнером у глобальній брокерській компанії і очолював її український офіс. Вона займалася консалтингом на фондовому ринку, що стагнував. Клієнтами були українські бізнесмени, які хотіли вдало розмістити гроші — як в українські цінні папери, так і в закордонні. Хоча стагнація — це занадто гучне слово для українського фондового ринку. Стародубцев вважає, що в Україні фондовий ринок так і не встиг розвинутися до чогось справді значного, скоріше ледь-ледь почав подавати великі надії.

Стародубцев починав з першої хвилі приватизації в 90 -х роках. Тоді в багатьох українців з'явилися ваучери — папірці, які засвідчували їхнє право власності на підприємство, на якому вони працювали. За радянських часів українці знали хіба що один вид цінних паперів — облігації внутрішньої позики, які держава продавала населенню, а потім викупляла з великим відсотком. Це була така своєрідна альтернатива ощадній книжці, конверту під матрацом чи закопаній банці на городі. Зберігати валюту було ризиковано. Тепер же умовний слюсар мав хоч і мікроскопічну, але

все ж цілком реальну частку свого заводу. І якщо цей завод виробляв, наприклад, обкотиші із залізної руди або двигуни для літаків, то, скупивши велику кількість таких мікропакетів (у руках звичайних робітників вони мали невелику цінність, а використати їх як інструмент інвестицій бракувало навичок і зусиль), можна було отримати вже досить помітну частку в капіталі підприємства. Помітну настільки, щоб зробити з неї класний інструмент інвестиції. Саме скупкою таких невеликих пакетів у населення, яке не розуміло, як краще розпорядитися цими папірцями, компанія Стародубцева займалася до 2009 року. Команда їздила по всій країні, акумулюючи невеликі пакети акцій у більшій, які мають уже бути цікавими для великих інвесторів. Так почалося поступове, еволюційне становлення фондового ринку в Україні. Згодом сформувалися перші біржі, з'явилися складніші інструменти.

Ринок був молодим і доволі прозорим, меритократичним, як каже Стародубцев. І розвивався настільки самодостатньо, що навіть не було потреби адвокатувати його інтереси перед державою.

Олександр дубцев:

У нас ніколи не було якихось януковичів, які підпорядковували собі все. Ті, що досягли великого успіху, такі як Томаш Фіала, — це люди, які заробили багато грошей у принципі ринковими механізмами, нічого ні в кого не забираючи. Вони добилися поваги колег завдяки своїй професійності.

І комісія з цінних паперів — вона була завжди більш-менш притомна. Існувала ПФТС. Це і біржа, і саморегулювальна організація. Вона захищала інтереси своїх членів перед регулятором 1. І з ним завжди були добрі стосунки. Тобто систематично раз на рік ми виїжджали на якусь конференцію — Форос, Алушта. З регулятором завжди було спілкування: під вино можна було поговорити про щось.

Утім український фондовий ринок так і не встиг розправити крила через чинники, безпосередньо не пов'язані із самим ринком. За правління президента Віктора Януковича конкуренція і захист прав власності були лише порожніми словами. Цінні папери тієї самої «Укрнафти» краще було б розміщати деінде, хоч у Польщі, і купувати ці акції на польській біржі — тоді акціонери принаймні мали б гарантований захист своїх інвестицій. Стримувало також жорстке валютне регулювання, яке робило неможливими інвестиції «в білу» в закордонні папери. Для цього треба було або оформлювати індивідуальні ліцензії Нацбанку на валютні операції, або шукати інші, не зовсім легальні шляхи. Стародубцев вважає, що еволюція фондового ринку вперлася в стелю: первинні накопичення себе вичерпали, а подальший розвиток наражався на численні перешкоди, як ринкові, так і політичні. Про відкритий, активний, конкурентний фондовий ринок в Україні можна було забути. Інвестувати в акції в Україні було величезним ризиком, як наслідок послуги (консалтингові, брокерські) для таких інвесторів перестали бути затребуваними взагалі.

Але на «чемоданні настрої» впливала не лише стагнація ринку. Для Стародубцева режим Януковича мав конкретне фізичне втілення: податкова нараховувала його компанії численні штрафи, які, за словами Олександра, не мали жодних обґрунтувань. Він пояснює це на прикладі програми-робота, яку створила його компанія — та мала за командою клієнта автоматично купувати й продавати цінні папери на біржі. Заробіток на окремій транзакції (купівлі чи продажу) був порівняно невеликим, власне, він дорівнював різниці між вартістю купленого і проданого паперу. «Припустімо, ви купили акцію за 100 гривень, а продали за 102, ваш дохід становив 2 гривні. Так-от претензії податківців полягали в тому, що бот, а точніше моя компанія, яка його створила, мала платити податок не з 2 гривень доходу, а зі 102 -х, за які було продано акцію, —

обурюється Стародубцев. — Тобто податок у підсумку в рази мав перевищувати заробіток. Звісно, це груба помилка в розрахунку податкової бази, але податківці не сильно розбиралися та й не дуже прагнули цього. Платить — і все».

Податковий наїзд відбувся за кілька місяців до початку Майдану. До того в Стародубцева проблем із податковою в принципі не було. «Фондовий ринок як бізнес не мав значного податкового навантаження, ПДВ у тебе нема. Плюс доходи-витрати з цінних паперів рахуються окремо, не так, як рахуються взагалі доходи і витрати. Тому в нас достатньо безболісно проходили податкові перевірки, — розповідає він. — Я не мав такого утиску з боку держави все життя, крім останніх моментів, коли просто вирішили вбити цей ринок руками податкової. Для пана Клименка з паном Арбузовим це було корисне з приємним. Якщо можуть щось платити, хай платять, але ми все одно це прибуємо».

Це був просто «беспредел», — каже Стародубцев. Йому довелося пройти всю вертикаль знизу, від районної податкової до рівня міста і далі, у Державну податкову службу — і ніде жодного нормального пояснення. «Вони кажуть: “Судіться. Ми не винуваті, у нас є команда, ми не хочемо втрачати роботу”. Ти розумієш, що це якась величезна система, і просто не знаєш, що з нею робити. Ти — піщинка», — додає він.

За словами Стародубцева, це виглядало радше як спроба задавити незрозумілу і не контрольовану «Сім'єю» (принаймні поки що) сферу: «Ви там щось собі робите на своїх біржах, мабуть, ще й заробляєте — тому платіть!». Виснажлива судова тяганина з податковою (Стародубцев раз за разом програвав податковій у суді) накладалася на загальну важку атмосферу занепаду, тому в березні 2013 року Стародубцев продавав компанію закордонним покупцям (росіянам) з усіма її активами й купую проблем. Звісно, задешево. Бо ризику.

Російських покупців не дуже бентежили проблеми з податковою в Україні, можливо, тому, що вони не вважали їх достатньо значущими. На думку Стародубцева, їм треба було просто відкрити регіональний офіс в Україні, і для них це не було дорого.

Хоча Стародубцев протягом року приділяв певну увагу кільком великим клієнтам, що лишалися, у нього з'явилось чимало вільного часу. Він вирішив скористатися цим, щоб роздивитись навколо, і, побачивши невтішну картину, почав думати про еміграцію. Він навіть дослідив варіанти. Але тур ближніми країнами не вселяв йому оптимізму — ніде він не побачив для себе комфортних і сприятливих умов. «Коли ми з партнерами продали бізнес, я проїхався по Литві і Латвії, аби просто зрозуміти, що навколо. І я там не знайшов нічого чарівного. Виїжджати, щоб працювати в супермаркеті чи на заправці, у мене бажання не було. Моя сфера, біржова, достатньо складна і сильно прив'язана до місцевого законодавства. Умовно менеджер зі знанням українського законодавства у сфері цінних паперів у Литві не потрібен», — каже Стародубцев.

Він також отримав пропозицію влаштуватися в Росії. Його запрошували колишні партнери — російська група «Открытие», одразу після продажу компанії. У них був повноцінний фінансовий холдинг — і банк, і фінансова компанія, і страхова. Плюс офіси в Лондоні і Нью-Йорку. Стародубцев мав можливість приєднатися до величезного міжнародного фінансового холдингу зі штаб-квартирою в Москві. Але offer він відхилив. «Я не захотів. Просто якось інтуїтивно. Не люблю Москву, приїжджати туди. На той момент ще не вважалося поганим багато їздити в Москву, але в мене було якесь емоційне несприйняття всього цього, — каже він. — Якби я вирішив поїхати, то подався б у Східну Європу. Але, думаю, що поїхав би з пониженням на два-три рівні. Тут у мене був борд 2, а там у мене був би борд мінус три. Тобто фахівець тільки на

російськомовний сегмент, щоб обслуговувати російськомовних клієнтів. Таке собі».

Ситуація склалася патова: в Україні, правду кажучи, робити йому було нічого, а за кордоном життя не здавалося таким уже й казковим.

На українській політиці в той час Стародубцев не розумівся взагалі, та й громадським активістом до 2 013 року його було важко назвати. Він переїхав до Києва з Харкова на початку 2000 -х, майже одразу після закінчення університету суто з практичних міркувань. У Києві було більше можливостей, а Харків, за його словами, не мав необхідного центру тяжіння як для такого великого міста. «Коли львів'яни переїжджають у Київ, вони залишаються львів'янами. Коли люди з Дніпра переїжджають у Київ, вони залишаються дніпрянами. І тільки харків'яни, переїхавши в Київ, стають киянами», — сумно жартує він.

Як і багато його знайомих, Стародубцев підтримував Майдан 2004 року. Але з того часу його соціальна активність обмежувалася спілкуванням з діловими партнерами і колегами по бізнес-навчанню: він пройшов програму МВА в Києво-Могилянській бізнес-школі (kmbs), і ця подія значно вплинула на його подальший розвиток і світосприйняття. Але, наприклад, склад українського уряду на той час Стародубцева мало цікавив. Власне, він вважав себе абсолютно аполітичною людиною, що було типовим для представників глобальних компаній в Україні й компаній, якій мають закордонних партнерів, — в української держави була погана репутація, тому бізнес вважав за краще триматися від неї якнайдалі.

Перші протести 2013 року застали його у відрядженні. 21 листопада Стародубцев був у Львові, а після повернення прийшов на Майдан, і відтоді ходив майже щодня: порівняно вільний графік дозволяв. Перші дні Стародубцев приходив на Майдан і буквально

бродив навколо. Якогось чіткого плану дій у нього не було, лише злість на режим, який підминав під себе все, що мало хоча б мінімальний потенційний інтерес. Злість на необхідність обирати між песимістичними перспективами в Україні і не дуже привабливими — за кордоном. І відчуття, що от-то щось має відбутися, щось таке, що суттєво змінить життя навкруги. Але що саме треба робити і якими мають бути ці зміни — відповідей на ці питання тоді не було.

Хотілося просто бути з усіма, хотілося, щоб їхню присутність помічали, згадує Стародубцев. Тож він просто ходив з друзями по колу, у буквальному сенсі слова. Удвох чи втрьох вони починали з Європейської площі, піднімалися вгору по Грушевського, йшли повз Будинок уряду, повертали по Садовій, потім проходили повз Нацбанк і спускалися вниз по Інститутській (тепер алея Героїв Небесної сотні). Потім на Майдан — і все повторювалося знову. Такі прогулянки могли тривати по чотири-п'ять годин щодня. «Це був наш протест», — каже Стародубцев.

Учасників протестів у перші дні він характеризує як «аполітичних». Це люди, які не мали чіткої політичної позиції і не дуже розбиралися в питаннях державотворення. Проте всі вони буквально відчували, що тому режиму, який склався в Україні, треба покласти край. Цих дуже різних людей об'єднував простий і зрозумілий лейтмотив: «Зека — геть!». Але як саме це зробити в цивілізований, демократичний спосіб, а головне — як бути в разі перемоги — вони не розуміли.

Через п'ять років сам Стародубцев читатиме лекції про досвід ProZogto для активістів, професійних закупівельників, представників громадських об'єднань, тобто тих, кого можна зарахувати до «інститутів громадянського суспільства». Він покроково розповість про те, як створюється успішна реформа і яких помилок треба оминати на цьому шляху. Але тоді, наприкінці 2013 року, йому

самому б не завадила така лекція. Бракувало бачення, бракувало стратегії, бракувало плану. Через цю потребу великою мірою і виник «Відкритий університет Майдану» — суспільне формування, через яке прагнули знайти відповіді на питання «як припинити цей жах?», а ще важливіше — «що робити далі?». Чи хоча б більш-менш чітко озвучити ці питання.

Для політичних лідерів величезний потенціал протесту був очевидний від самого початку, у листопаді. Це була можливість на хвилі суспільного незадоволення швидко змінити одну еліту на іншу. Стародубцев вважає, що фактично сформувалося два Майдани: студентський — стихійний і хаотичний, та політичний — організований і добре оснащений технічно. Саме представники другого табору почали планомірно ставити перші намети на Європейській площі. Утім повної впевненості, що новий Майдан — це надовго, не було. Так, Майдан 2004 року привів до перерахунку результатів президентських виборів і, хоч і не дуже вдалої та тривалої, зміни курсу країни. Але за три роки до подій 2013 -го, у листопаді 2010 року на майдані Незалежності розпочалася інша акція протесту, яка потім стала відома як «Податковий Майдан». Масовий протест тривав до 2 грудня, вимоги ветоувати податкові зміни були задоволені лише частково, й кілька десятків людей залишилися мітингувати. У ніч з 2 на 3 грудня 2010 -го київські комунальники за підтримки співробітників МВС розчистили Майдан від решти протестувальників. Тоді Майдан згас так само швидко, як і почався, і не було жодної причини вважати, що цього разу буде по-іншому. Але побиття студентів 30 листопада дало новий поштовх протестам і підкинуло рішучості. «Я зрозумів, що будемо стояти. Не знаю, як воно піде далі, але стоятимемо», — згадує Стародубцев.

«Нам треба було чимось зайнятися, — каже він. — Ми ж були на Майдані цілими днями. Крім того, потрібно було залучати сюди

людей, а чим мали б займатися вони?». Так безцільне кружляння урядовим кварталом Стародубцеву замінив «Відкритий університет Майдану». Нові однодумці, яких він зустрів у перші дні протесту, орендували обладнання і створили невеличку сцену біля Лядських воріт.

олександр стародубцев:

Чесно, «Відкритий університет Майдану» починався з того, щоб чимось зайняти себе. Спочатку ми просто ходили по Майдану. А що робити? Я поганий кухар. І аполітичний — стояти з прапором не буду. Що мені, ходити по колу? На п'ятий день просто починаєш божеволіти. Ти ж активна людина, маєш щось робити. І ми якось природно до цього прийшли.

Я закінчував Києво-Могилянську бізнес-школу. Ми зустрічалися з могилянцями, тусили. І оскільки ми збиралися як бізнес-школа, то й вирішили — а давайте школу якусь робити. Наші професори готові були підтримувати. Давайте вони прийдуть, щось розказуватимуть. А ми забезпечимо інфраструктуру: озвучку, генератори, щоб усе це працювало. І може, людям буде цікаво. Зустріли інших могилянців з такими самими ідеями — і пішло-поїхало.

Разом з однодумцями Стародубцев займався програмою, контентом, друком афіш. Людям справді було цікаво: зазвичай увечері навколо сцени «Відкритого університету Майдану» збиралося кілька сотень слухачів. А згодом виявилось, що це ще й непоганий спосіб витягувати людей на Майдан. Адже спікери зібралися поважні. Пристойна програма МВА коштувала десь 30 тисяч доларів (близько 200 тисяч гривень за курсом 8), а тут можна було послухати наживо Павла Шеремету, Михайла Вінницького, Володимира Дубровського, Владислава Троїцького, Валерія Пекаря. Безкоштовно. Звісно, це не можна порівнювати з повноцінним навчальним курсом, та все ж. У нас були амбіції перетворити

маленьку сцену біля Лядських воріт на своєрідну «точку збору», місце, де обговорюється питання «а що далі?».

План спрацював. У грудні 2013 -го програма «Відкритого університету Майдану» була дуже насиченою і збирала чимало людей, незважаючи на сирість і холод. Стародубцев згадує, як одного разу, в особливо холодний день, він закупив в «Епіцентрі» плити полістиролу, щоб покрити холодну гранітну підлогу, на якій мерзли слухачі. А було чого мерзнути. Тут виступав Павло Шеремета, майбутній міністр економіки, який визначив долю ProZorro, коли зробив одним із ключових пріоритетів реформи державних закупівель. Стародубцев згадує, що на Майдані Шеремета часто розповідав про свій малайзійський досвід (він обіймав посаду президента і старшого консультанта Інституту стратегії блакитного океану Малайзії з 20 08 по 2011 рік), а також про те, що Україна — велика країна, яка має фантастичні шанси на успіх, але для цього треба багато працювати: «Зазвичай адженда З Павла полягала в тому, що нам, українцям, треба забути цей російський фольклор “по щучому велінню” і починати нарешті працювати. Подивіться, як працюють поляки: наполегливо, без вихідних. А українці хочуть і тут вихідний, і там вихідний, і щоб уряд забезпечив хороше життя. Давайте дорослішати».

Тут виступав і Валерій Пекар, у майбутньому лідер «Нової країни» — громадянської платформи, яка проштовхувала реформу закупівель з боку суспільства. Тут був чемпіон «Відкритого університету Майдану» за кількістю слухачів — Андрій Федорів. На його виступ під невеличкою сценою зібралося близько 250 людей.

Тут же, на Майдані, Стародубцев познайомився зі ще однією людиною, яка відіграє важливу роль у становленні ProZorro, — Дмитром Шимківим.

олександр стародубцев:

Я прийшов відкривати сцену, була моя черга чергувати. Стоїть чувак у кофточці і мете плац біля «Відкритого університету Майдану», просто прибирає сміття. На Майдані взагалі було більш-менш чисто, але він вилизує. І я помічаю якесь знайоме обличчя. Згадую, що він був на обкладинці або Forbes, або якогось іншого великого видання. Тобто я його звідкись знаю. Підходжу такий і питаю:

— Добрий день, я варта «Відкритого університету Майдану», а ви той, хто я думаю?

— Може бути...

— Будь ласка, покладіть цю мітлу. Вам треба на сцену, вам не потрібно мести тут плац. Ми знайдемо, хто помете. Я помету.

І ми з ним швидко домовилися, поставили його в графік. І Діма нам теж про щось там розказував.

«Відкритий університет» став справжнім центром тяжіння, але в січні перемогли свята — панував святковий настрій, гуляли колядники. Загалом усе було мало схоже на серйозне протистояння, аж до зіткнення 19 січня. У цей час орендована сцена зникла, а університет переїхав з Лядських воріт та осів у холі на першому поверсі Українського дому, там і проходили лекції аж до завершення Революції гідності в лютому 2014 -го. Сім'я Стародубцева була в той час в Азії, він поїхав за ними, а в березні, коли вони разом повернулися, країна вже встигла змінитися. Точніше, встигла змінитися влада.

...

Далі — у повній книжці «ProZorro. Зробити неможливе в українській владі».
nashaknyga.com.ua