



Київський міжнародний економічний форум
6-7 жовтня 2016 року

Панельна дискусія «Лідерство і реформи»

Модератор – Жанна Крючкова, засновник та керуючий партнер Jansen Capital Management, член Ради директорів будівельної компанії Стікон

Спікери:

- Артуро Бріс, Професор фінансів в IMD (International Institute for Management Development), директор IMD World Competitiveness Center
- Гаррі Джейкобс, Головний виконавчий директор Всесвітньої академії мистецтва та науки (World Academy of Art & Science)
- Андрій Булах, Керуючий партнер компанії «Делойт» в Україні
- Леонід Шиман, Генеральний директор державного підприємства "Науково-виробниче об'єднання "Павлоградський хімічний завод"
- Павло Різаненко, Голова підкомітету з питань цінних паперів, фондового ринку, діяльності рейтингових агентств та електронної комерції Комітету ВРУ з питань фінансової політики і банківської діяльності
- Віталій Антонов, Президент ПАТ «Концерн Галнафтогаз»

Модератор:

С нами будут поистине уникальные люди, и мой выбор каждого из этих людей был неслучаен. Я хотела, чтобы из шести человек, которые сегодня будут присутствовать на сцене, были люди из совершенно разных категорий, чтобы здесь были люди, которые пишут законы, здесь были люди, которые работают потом по законам, которые предыдущие написали, а также люди, которые обладают фундаментальными знаниями, для того, чтобы задать новый вектор, для того, чтобы первые написали законы, по которым поработают вторые. Поэтому я хотела бы на сцену, прежде всего, пригласить человека, который пишет законы, которого я очень уважаю... потому что, мне посчастливилось когда-то быть с ним на одной образовательной программе, и то, как он высказывался, и его выступление настолько меня впечатлили, что в конце я подошла к нему, пожала руку и сказала: "Я снова зауважала депутатов". Павел Ризаненко, прошу Вас на сцену. Павел – заместитель председателя комиссии ВР по вопросам приватизации, председатель подкомитета по вопросам ценных бумаг и фондового рынка, депутат 7 и 8 созывов (оплески). Следующим я хочу пригласить на сцену человека, который знает, чем дышит бизнес, потому что этот человек консультирует эти бизнесы. В 2008 году он был самым молодым партнером компании Делойт. Вне бизнеса, он – отец троих детей и заядлый покерист. Встречайте приверженца охлократии, управляющего партнера Делойта, Андрея Булаха (оплески). Андрей, спасибо за такую фотографию, даже я была рада, что наша дискуссия сегодня будет настолько эмоциональной, я думаю, как это фото. Переходим к большому бизнесу. Я хочу пригласить представителя крупного бизнеса, успешного менеджера, человека, который внедряет лучшие мировые практики и стандарты. Это – президент Концерна Галнефтегаз, а так же генеральный Почетный консул Литовской Республики во Львове, Виталий Антонов (оплески). Виталий, Вы без рукопожатия не обойдетесь. Так, бизнес. И у нас еще в стране есть один бизнес, о котором бытуют совершенно разные мнения, – это государственные предприятия. И почему то, считается, что если человек долго работал на предприятии, думают, что это "красный директор", так называют обычно. А я хочу сказать, что есть люди, эти директора, которые долго работают в этих предприятиях, вместе с тем они преподают в Китае инновации. Я хочу представить Героя Украины, главного конструктора ракетных двигателей, доктора технических наук, человека, которого я безумно уважаю и с которым давно знакома, Шимана Леонида Николаевича

(оплески). И теперь переходим от бизнеса к науке. Профессор финансов, преподаватель одной из лучших бизнес-школ мира – швейцарской бизнес-школы IMD, глава мирового центра конкурентоспособности, это та самая организация, которая определяет место в рейтинге Украины среди других стран – Артуро Брис. Добро пожаловать на сцену (оплески). И в заключение... Поистине уникальный человек, ученый, писатель, философ, исследователь, он возглавляет всемирную академию науки и искусства, это член Римского клуба (для тех, кто не знает, что такое Римский клуб – это центр мировой элиты, куда из известных нам представителей стран СНГ входили такие люди как Патон, Капица и уважаемый всеми нами Богдан Гаврилишин) – Гарри Джейкобс. Прошу Вас на сцену (оплески).

И у меня первый, очень простой вопрос. Это я вас представила, а теперь хочу, чтоб представились вы сами, и так как наша панель называется "Лидерство и реформы", рассказали о самой яркой реформе в Вашей жизни, и какова была Ваша роль в ней. Можно начать с Вас, Павел.

Павло Різаненко:

Доброго дня, вітаю всіх, і дякую організаторам, найперше, це дійсно дякую за можливість сьогодні ввечері пропустити засідання Верховної Ради та не голосувати за продовження мораторію на продаж землі, я думаю, від цього буде велика користь, в тому числі. Проблема лідерства і реформ для нас, мабуть, найголовніша. Вона не тільки для України, ми це спостерігаємо у всьому світі: і в США, і в ЄС. Якраз ми спостерігаємо за тим, що еліти відстають від тих нових викликів, які стоять перед країнами. В Україні наші нові виклики наклалися ще на старі болячки і на кризи, пов'язані, в тому числі, і з війною, і з відсутністю реформ. Мій власний досвід полягає в тому, що я раніше був у бізнесі, я працював і в компаніях великої четвірки, вірніше шестірки, в інвестиційних банках, і, можна сказати, несподівано, в 2010 році потрапив у громадську діяльність і в політику. Для мене це був великий виклик. Я побачив зовсім інший світ, який живе за зовсім іншими принципами, це можна було порівняти лише із висадкою на Місяць чи на Марс. Інопланетне, абсолютно, життя. Було спочатку нерозуміння, що треба робити. Потім прийшло усвідомлення, що, в дійсності, зміни, вони полягають в усвідомленні і створенні умов для зміни відношень у суспільстві. Реформа – це не просто прийняття якогось закону, нормативного акту, або, у бізнесі – відкриття нового підприємства. В дійсності – це не технічний виклад. Це виклик, те що називається adaptive challenge, коли

потрібно змінити своє відношення і не тільки своє, але й суспільства до тієї чи іншої проблематики.

Модератор:

Павел, простите, можете назвати той закон, який був той реформой, которой Вы гордитесь?

Павло Різаненко:

Знаєте, вони досить прості і проходять непомітними. У нас увага суспільства прикована до якихось скандалів, хто там десь якісь квартири чи ще щось... Непомітно проходять реформи, які є фундаментальними і суттєвими. Відкриття тих же реєстрів нерухомості, вони суттєво змінили середовище, в якому існуємо всі ми: як бізнес, так і чиновники. З мого особистого досвіду, я член комітету фінансової політики і банківської діяльності, за моїм авторством був прийнятий законопроект, який унормовував строковість вкладів, депозитів фізичних осіб. 20 років тому я працював аудитором в Ernst&Young і проводив аудит банків. Тоді ще, будучи 20-річним хлопцем, для мене був подив, що у всіх банків є розрив ліквідності. Банки видають строкові кредити, а ресурси, які вони залучають, хоч формально це строкові вклади, але згідно Цивільного кодексу, банк повинен повернути їх на першу ж вимогу. Відповідно, виходило, що в кожного банку згідно міжнародної звітності, повний розрив ліквідності. Через 17 років я став депутатом ВР і побачив, що за ці 17 років нічого не змінилося. Вже у 14 році зареєстрували законопроект. Мені здавалось, що за цей законопроект всі проголосують "на ура", що це буде дуже просто. Але це зайняло півроку. Треба було переконати всіх людей в залі, для чого це робиться. Цей закон було прийнято, на сьогодні вже статистика показує, що 70% ресурсів, залучених у фізичних осіб, є строковими, і немає вже розриву ліквідності. Кожна наступна фінансова криза буде менш резонансна і буде мати менше наслідків.

Модератор:

Дякую, дуже дякую.

Андрій Булах:

Всем добрый день. Жанна спасибо большое, что собрали такую интересную мужскую команду, под Вашим замечательным женским руководством. В отношении реформ... Знаете, слово "реформы" в

последнее время настолько же популярно, как во времена Горбачева было слово "перестройка". Часто за словом "реформы"... Его модно говорить, его нужно говорить, его все говорят. Преломляя к себе... Я стал управляющим партнером Делойт в Украине в июне 14 года. Такой период интересный для новоиспеченного CEO компании. Говоря про реформы и про роль, которую мы бы хотели играть в изменениях в стране, мы где-то для себя ответили на вопрос следующим образом: начинай с себя, начинай реформировать с себя, для того, чтобы был яркий пример. Мы можем долго говорить о том, что кто-то что-то не делает. Что кто-то или что-то не работает в нашем государстве. Если мы начнем смотреть на свои компании, а мы начали смотреть на свою компанию, оказалось, что нам тоже еще реформироваться и реформироваться. Потому что изменения и необходимость изменений – это нескончаемый процесс. Мне кажется, человек рождается и до самой старости... это заложено, это желание изменяться. Мы начали с себя, мне кажется, еще не законченные реформы – это попытка построения бизнеса на базе ценностей и, все-таки, превалирования чего-то большего, нежели прибыль, в решениях руководства. Самое большое достижение на сегодняшний момент – это проведение неких стратегических сессий со своей семьей, со своей женой, со своими детьми, в рамках которых мы сформулировали наши семейные ценности. Пока что, я считаю, в том, что я делал, – это одна из самых больших реформ и достижений, которые, очень надеюсь, дадут свои результаты.

Віталій Антонов:

Наверно, немного философские категории здесь выскажу. Для меня тоже понимание процесса реформ – это, прежде всего, процесс перманентных, постоянных изменений. Я бы хотел сделать акцент на том, что наше общество, украинское общество, не до конца, наверное, прониклось пониманием самой главной парадигмы "а что такое реформы?" В нашем понимании, во всяком случае, на сегодняшний день, – это дань МВФ, которые мы делаем для того, чтоб получить какой-то определенный транш. Я считаю, что именно понимание такой парадигмы, оно упрощает вообще суть реформы, оно как-то нивелирует понимание этих реформ. Я считаю, что те реформы, которые у нас... должны идти через призму понимания, "а зачем же эти реформы", через призму коммуникаций, "зачем же эти реформы", и что они дадут в близкосрочной, в долгосрочной перспективе. Если мы преломляем этот

вопрос через личностное понимание этого процесса, то для меня, в личном плане, понимание процесса изменений, оно должно быть постоянным. Как в личности – потому что мир меняется, так и в компании, так и в обществе, так и в государстве. Поэтому мы должны, еще раз подчеркиваю, мне кажется, поменять парадигму мышления с того, что реформа в обществе – это что-то кардинально меняющее нашу жизнь, восприятие жизни и вообще что-то негативное или позитивное... для кого-то позитивное, для кого-то негативное, как и в любом процессе. Но мы должны понимать, что это постоянный, перманентный процесс, который постоянно движется, постоянно присутствует, будет присутствовать, если мы хотим быть динамически ориентированным обществом и обществом, ориентированным, прежде всего, на парадигму бизнес-мышления. Потому что только бизнес-ориентированные общества живут хорошо в этом мире и бизнес-ориентированные общества с бизнес-ориентированным мышлением движутся в том векторе, в котором им выстраивают те или иные условия для того, чтобы жить лучше. Вот таким вот образом.

Леонід Шиман:

Я возглавляю свое предприятие с 99 года. Что мне удалось в реформировании. Я сейчас буду говорить о предприятии, а не о стране. В первые годы нам удалось реформировать предприятие, запустив во время реструктуризации предприятия на 7 различных орбит различные подразделения, которые сегодня успешно функционируют самостоятельно, при этом создав систему сбалансированных показателей при стратегическом планировании на 10-летний период, что дало возможность создать индивидуальную систему управления персоналом, и от этого доходы персонала выросли примерно в 46 раз. Это позволило, соответственно, сделать на предприятии энергетическую реформу, сократив энергозатраты примерно в 17 раз. Общий уровень, если говорить о расходе условного топлива на 1 доллар произведенной продукции, если Украина тратит 630 грамм, Европа тратит примерно в районе 180-200 грамм, США – 360 грамм, мы сегодня тратим порядка 76 грамм условного топлива на 1 доллар произведенной продукции. Что дальше это дало. Это дало возможность создать научно-исследовательский институт, который сегодня в наших доходах составляет более 35%. НИИ создал за этот период порядка 59 хай-тек технологий, которые нам сегодня позволяют быть лидерами в тех производствах и продуктах, которые мы сегодня продаем на рынке, не

тільки в Україні, а так же продавати самі хай-тек технології. Доходи підприємства при цьому выросли порядку в 42 рази, продуктивність праці выросла в 49 раз, якщо говорити про доходах персоналу, я вже сказав.

Артуро Бріс:

Слідуватиму Вашим інструкціям. Я – Артуро Бріс, я професор фінансів в IMD, і, власне, хочеться сказати, що 60 партнерських інститутів є в нашого IMD-центра по всьому світу. Ви попросили привести якийсь приклад... Я, бачте, науковець, я не можу навести якогось такого яскравого прикладу. Все ж таки я не із бізнесу, я такий штучний лідер. Я намагаюсь успішно керувати командою, навіть не так, управляти командою, але не керувати нею. Я не вважаю, що я лідер. Перш за все, безумовно, потрібно тяжко працювати, це те, що вже було сказано. Друге, потрібно бути послідовним у всьому, що ти робиш. Не потрібно змінювати свою позицію і свій напрямок через 2 місяці після роботи. Також, що я зрозумів, в сенсі комунікації, тобто, якщо Ви – лідер і хочете, щоб щось було здійснено, скажіть це, не очікуйте, що люди самі зрозуміють, що ось такий курс. Я вважаю, що комунікація справді дуже важлива. Я такий несправжній лідер, я більш сирій кардинал. Такі мої уроки, такі мої настанови.

Гаррі Джейкобс:

Я із США, і половину своєї кар'єри я провів у якості бізнес-консультанта Європа-США-Азія, я люблю працювати з компаніями, тому що, якщо у Вас виникає хороша ідея, ви можете переконати відносно невелику групу людей у тому, що це хороша ідея, ви можете побачити результати за досить короткий період часу. І, власне, підкріпити та втілити, ваші ідеї. Коли я працюю із країнами, це значно більший виклик. Якщо ви навіть президент США, ваша спроможність приймати рішення та їх впроваджувати дуже обмежена, і ми часто забуваємо про це, адже ми – політичні лідери, а не всесильні люди. У мене був дуже цікавий досвід, який мав відповідні результати. Я працював на уряд Індії. Так, питання було "одна успішна реформа", тож я хотів би сказати те, що має стосунок до України. У 1992 році я був керівником незалежної групи дослідників та ставив запитання: чи може Індія якимось чином влаштувати належне працевлаштування. Для своїх громадян, власне, щоб кожен був влаштований. Ви знаєте, ніколи ніхто не ставив такого питання. Можливо, думали, що немає відповіді, чи, що відповідь буде надто

вражаюча. Власне, здійснили дослідження і виявилось, що Індії потрібно створювати 10 млн робочих місць 10 років, для того, щоб повністю працевлаштувати населення. Але ми казали: чи є все ж таки якийсь шлях, яким можна цього досягнути? Наша команда була також дуже здивована. Що ми отримали, яку відповідь, коли поставили правильне запитання. Був більше, ніж один шлях. Ми обрали один шлях, ми задокументували його, розробили відповідні підходи, здійснили дослідження, але ми ніколи б не повірили, що все піде далі, ніж просто дослідження. І протягом 3 місяців (це коротенька історія) протягом 3 місяців це дослідження дійшло до прем'єр-міністра Індії, до планової комісії, пройшло всі ланки секретаріату і навіть стало офіційною політикою уряду, і ми створили нову інституцію, яка б імплементувала наше рішення. Отож, що найбільш важливе було винесено нами звідси. Власне, що нам підказало щодо процесів реформування. Ця стратегія була можливою тому, що ми не дивилися так сегментовано на суспільство. Ми не підходили окремо до банку, до комерції, до бізнесу, до якоїсь адміністративної реформи – ні. Ми подивились на все загалом, всеохоплююче. І реформа була успішною тому, що ми залучили 20 різних департаментів, з тим, щоб досягнути цілі, яка була поза межами відповідальності якогось конкретного із цих департаментів. Ось це власне і є дуже хороший урок. Власне, секторальні реформи, вони, безумовно, мають право на існування, але, якщо ви хочете таку реформу, яка дійсно матиме сенс, то потрібно дійти консенсусу між усіма сторонами, включаючи політичну сторону, задля досягнення вищих цілей. Коли ми можемо продемонструвати стратегію, яка допоможе в досягненні цілі, від якої виграє надзвичайна кількість людей, власне, я бачив хоча б у деяких випадках, що це саме так, що це можливо – об'єднати лідерство і політичну волю.

Модератор:

Мы все учились, многие учились, в советские времена, и был такой урок "политэкономия", и стандартный вопрос был "можно ли сделать революцию в отдельно взятой стране". Поэтому я хочу спросить наших спикеров, можно ли провести кардинальные успешные реформы в отдельно взятой стране. Могут ли кардинальные реформы быть успешными в отдельно взятой стране.

Артуро Бріс:

Думаю, що у сучасному світі, де все пов'язано, і ось ця глобальна рушійна сила впливає на всіх, дуже важко мати високоізольовану реформу в країні, яка б не заручалася підтримкою ззовні. Тут я говорю про якісь внески, про співпрацю, можливо, просто підтримку. Тобто, ізолювано нічого не відбувається. Можемо подивитися на Північну Африку. У них там була реформа, яка почалася з однієї людини, яка спалила себе. Він почав, він запалив революцію, реформу, але, власне, революція була можлива лише тому, що решта світу підтримала їхнє прагнення до великої зміни. Я вважаю, що історія останніх років показує нам, що нічого не відбувається в ізоляції. Так, хороший приклад – Португалія. Від Португалії до Тайваню, навіть. Вважаю, що зараз це стало досить важко. Ми живемо в об'єднаній Європі, в об'єднаному світі, дуже важко, власне, у такому глобальному світі це зробити.

Модератор:

Один и тот же вопрос, можно ли быть успешными в отдельно взятой стране.

Леонід Шиман:

Если коротко, все зависит от того, о каких реформах мы говорим, насколько глубоко они затрагивают то или иное государство или те или иные процессы, которые в них происходят. Если говорить о глобальных процессах интеграции Украины во внешнем мире, то, конечно, я согласен с коллегой, это невозможно сделать самостоятельно. Мы должны, во-первых, брать лучшее, а не изобретать велосипед, потому что благодаря этому гораздо быстрее могут происходить процессы, а во-вторых, мы должны учиться у коллег, они это уже прошли и они набили шишки в этой части. Их опыт должны попытаться переложить с нашим менталитетом на те процессы, которые происходят в Украине. Если же касается реформ внутренних, например, реформы, связанные с дорожным строительством, условно говоря. То, конечно же, технологии, которые используются в мире, можно использовать, но пока не поменяется менталитет, мышление людей, которые осуществляют будут реформы, – это невозможно внутри самой Украины. Поэтому здесь я могу сказать, что конечно, в большей степени, это зависит от нас, от тех людей, которые осуществляют эти процессы, чем от тех внешних источников, которые позволяют им ознакомиться с процессами или бизнес-процессами и с технологиями. Поэтому, мой ответ: и да, и нет –

все зависит от того, насколько глубокая та или другая реформа, каких конкретных бизнесов или каких конкретных процессов это касается.

Віталій Антонов:

Я думаю, что ответ, если теоретически, то, наверное – да, можно, но практически – невозможно. Почему? Теоретически, я согласен с тем, что кухарка может управлять государством – из той же серии. Практически, весь вопрос в том, где критерий оценки успешности той или иной реформы, и чем измерять его, в какой валюте. То ли в валюте локальной, ну, например, в данном случае, гривна. То в гривне – да, с учетом инфляции очень даже успешные реформы. Насколько объем у нас увеличился гривны. А если измерять в долларе, или в евро, т.е. в той валюте, которая отражает реальное состояние экономики – то нет. Мир глобализирован и как раз глобализация в мире происходит через детерминанту свободно конвертируемой валюты, в данном случае доллар или евро, о чем мы говорим.

Андрій Булах:

Я считаю и верю в то, что реформа возможна в отдельно взятой стране, в отдельно взятом городе, в отдельно взятой голове. Если Вы живете в многоэтажном доме, сорите, и дома у себя материтесь, тогда то, что происходит в Африке, в Буэнос-Айресе, в Рио-де-Жанейро, оно не очень сильное влияние на это имеет. Может ли человек поменяться и поменять свое поведение? Может, если мы говорим о такой реформе. Если же мы говорим про Украину в целом, я считаю, что Украина сейчас уникальна, так исторически сложилось, уникальная возможность. Не потому, что мы что-то такое сделали, не потому, что мы такие уникальные, а потому что, технологии в мире за последние несколько лет, сейчас, и в следующие несколько лет настолько активно будут развиваться, т.е. они развиваются по экспоненте, и, фактически, наше государство настолько устарело в модели управления, это государство какого-то там 50-100 лет назад образца, которое еще и не работает. Поэтому я считаю, что, в чем может быть плюс нашего государства. Потому, что в отличие от Америки, от Британии, от Германии, применение технологий для них может быть более опасным с политической точки зрения. Для нас же, например, применение технологии block-chain для борьбы с коррупцией, может быть, единственный возможный способ. У нас больше шансов сейчас применить эти технологии, чем у более развитых стран. Мне кажется,

такая вот уникальная возможность у нас есть. Воспользуемся мы ею или нет, зависит от нас, точно так же, как зависит от человека, который сорит и матерится в своей квартире, перестанет ли он это делать.

Павло Різаненко:

Знаєте, ми звикли орієнтуватись в плані реформ на країни західного світу, ту ж Велику Британію. Але ми забуваємо, що в тій же Великобританії це не сталося за 5-10 років. Це, можна сказати, 800 років зайняли реформи, починаючи з Magna Carta – 12 століття, Glorious Revolution – 1680-ті роки, що у 20-30 роках не було повного виборчого права. Тому що реформи полягають у створенні інклюзивних інститутів, як політичних, так і економічних. І в країнах, які стали успішними, створення цих інститутів відбувалось поступово, сотні років, мінімум десятки років. Звичайно, в нашому світі сьогодні це відбувається набагато швидше. Там, де реформи або зміни суспільних відносин відбувались революційно, або, скажімо, надто кардинально, це Жовтнева революція, це перехід України з радянської системи монополії держави на власність, на будь-які засоби виробництва, на житло, на монополію у суспільному житті – на повну ліберальну модель ринкової економіки, то завжди були контрреволюції, відкати або такі ефекти побічні, які ніхто не міг передбачити, і багато хто жалкував, що краще б залишалось так, як є. Будь-які кардинальні зміни (це нормально) викликають, як у людини однієї, так і у цілого суспільства, нерозуміння, що буде далі, спротив, і, можна сказати, що, на умовах того, що відбувається в Україні, моє спостереження полягає в тому, що я думаю, що у нас відбувається олігархічна контрреволюція після революції 14-го. Чи можна, чи не можна зробити – у нас є те, що залежить від нас, це побудова інститутів, і є зовнішні фактори, і є умови середовища. Звичайно, наше домашнє завдання ми зобов'язані робити, ми зобов'язані навіть не реформувати, це 20 років тому можна було щось реформувати, ті інститути, які ми успадкували від СРСР. Сьогодні, можу сказати, що більшість з них взагалі не виконують своїх функцій, покладених % на 80, тому мова йде про побудову інститутів, як і, в тому числі, політичних і економічних. А далі все залежить ще і від зовнішніх факторів. Історія показує, що потрібно і зовнішнім середовищем, якимись позитивними можливостями користуватись, коли вони виникають. Якись країни цим користуються, хтось не користується. У нас, можна сказати, що ми починаємо, якщо не з нуля, то з 10%. Тому можливості є, інше питання, чи скористаємось ми ними.

Гаррі Джейкобс:

Я погоджуюсь із обома сторонами, що бувають такі види реформ, які є настільки глобальними, що дуже складно країні впоратись з ними самотужки. Це, вочевидь, реформа по боротьбі зі зміною клімату. Що б ми не робили в одній країні, це впливає на весь світ. Це саме стосується міжнародної фінансової системи. Країна не може замкнутися, виключити себе із торгівлі і т.д., із фінансової системи. Власне, навіть у цих випадках, країни дуже і дуже у своїх політиках визначають, які опції будуть обрані і який буде поступ до реформ. Є країни, які більш агресивні у цьому сенсі, також є ті країни, які більш агресивні у дестабілізації якихось фінансових транзакцій. Отож, проста відповідь буде такою. Завжди є все-таки певний вплив і є спроможність досягнути значного прогресу. Часом, у деяких сферах такі спроможності ширші та більші, до прикладу, якщо ми кажемо про реформу охорони здоров'я чи освіти, чи, для прикладу, реформа забезпечення та більш рівного розподілу прибутку. Власне так, у деяких сферах реформ можна досягнути більшого, ніж у інших. Але, скажімо так, у нас тут є критичне питання, наскільки міжнародна спільнота впливає на нашу спроможність впроваджувати реформи на нашому рівні, але ще більше питання, наскільки потужну ми маємо внутрішню підтримку. Якщо є внутрішня єдність та воля країни, до того, що ми хочемо зробити, то, я вважаю, навіть у такому глобалізованому світі все одно є змога... Хотів би сказати про 2 дуже радикальні типи реформ із нещодавніх періодів історії. Один – це новий порядок, New Deal. Так у 1930 роках США... Це найбільш капіталістична, найбільш неоліберальна країна у світі, і, власне, за кілька років ми змогли все ж таки гуманізувати монополію, впровадивши новий курс за допомогою реформ президента Рузвельта. Ми досягли дійсно значної трансформації. Далі, в середині 60-х, в Індії, коли відповідно до організації продовольства, 10 мільйонів людей очікували, що помруть від голоду за 1 рік, через те, що була неправильно врегульована сфера харчування. Було знищено те, що залежало від імпорту, але країна спромоглася через 5 та 10 років подвоїти та потроїти своє виробництво продуктів харчування. Вони звернулися як до маркетингу, банкінгу, розвитку технологій, навчання, усі ці технології вони використали для того, щоб покращити ситуацію. На що я вам зараз вказую: що була воля, було лідерство та була підтримка всередині країни. Я вважаю, що це справді важливе питання.

Модератор:

Виталий, скажите, пожалуйста, какую роль должен играть бизнес в реформировании государства, и считаете ли Вы, что бизнес будет основным драйвером изменений, и должен ли быть драйвером изменений?

Віталій Антонов:

Да, безусловно, я так считаю. Бизнес является тем, кто генерирует наполнение бюджета. Именно бизнес является на сегодняшний день критерием успешности страны. Если успешный бизнес, чем больше предпринимателей, чем больше компаний, которые конкурентоспособны, которые конкуренты глобальном плане, в локальном плане, тем лучше для страны, тем он богаче – вот и все. Если у нас мало компаний, которые наполняют бюджет, тем мы беднее – все просто. Я думаю, что в данном случае сегодня мы должны с бизнесом говорить по-другому немножко, с государством, с госорганами. В каком ключе: я считаю, что давно пора собраться предпринимателям и посчитать, сколько мы налогов платим, и потом спросить у государства, у тех, кто распределяет эти налоги, насколько они эффективно распределяются, насколько они на сегодняшний день удовлетворяют потребности страны. Для этого нужно, наверно, иметь простой учет и контроль. Того, чего у нас в стране на сегодняшний день нет.

Модератор:

Комментарий Павла как представителя парламента в ответ на выказывание представителя бизнеса.

Павло Різаненко:

Звичайно, ми дуже часто дивимось на приклад США, ЄС, хотіли би, щоб у нас була така система взаємовідносин, як у них. Але, нагадаю, ми ще 25 років назад мали тотальну монополію держави на власність будь-яку, тотальну монополію держави на суспільне життя. Ми переходимо від однієї системи взаємовідносин до іншої. У нас суттєвий державний сектор, у нас суттєва, і це головне, реформа полягає в тому, це зміна менталітету, зміна ставлення людей, простих, пересічних, адже дуже багато громадян до сих пір вважають, що держава їм винна. А країни, на які ми орієнтуємося, або згадуємо, що хотіли би, аби було як в США, там зовсім інша система відносин. Там держава виконує тільки функцію social security, соціального, якщо ти попав в халепу, ти не можеш себе

прокормити, ти отримуєш food stamps, але не більше того. Держава тобі нічого не винна, крім цього.

Модератор:

Просьба бізнеса виконима, теоретически?

Павло Різаненко:

Думаю, в майбутньому, коли у нас зміниться відношення громадян, це те, до чого ми йдемо, звичайно – держава ж нічого не створює. Держава, виключно, перерозподіляє те, що створюють громадяни і бізнес. Держава збирає з податків. До речі, роль держави, вона неефективна, оскільки будь-який розподіл зменшує розмір пирога, це правило номер один public finances, яке всі знають. Але держава все одно має виконувати свої функції: це оборона, це підтримка правопорядку, social security, без цього нікуди, це необхідне зло. Але є інша крайність. У нас, коли кажуть, що бізнес впливає чи не впливає на державу, можна сказати, що занадто впливає, оскільки парламент перебуває під впливом великого бізнесу, олігархів, вони задають правила. Так думка бізнесу врахована чи ні? Мабуть великого олігархічного занадто врахована, а середнього і малого – недостатньо.

Віталій Антонов:

По вопросам учета и контроля. Вы как представитель власти можете сейчас сказать, какой у нас ВВП за 15 год?

Павло Різаненко:

На рівні 1,8 трлн грн.

Віталій Антонов: Давайте в долларах, ну, 90 млрд. Как-то так получается. И мы везде это публикуем и выстраиваем всю нашу экономическую политику на основе вот этой вот цифры – 90 млрд долларов у нас ВВП. В 13 году было 180, сейчас – 90. Таким вот образом. А теперь вопрос. Сайт министерства экономики, на нем мы видим публикации, у нас уровень теневой экономики в государстве, оказывается, от 40 до 46%. Здесь учтены эти деньги, в ВВП, или нет?

Павло Різаненко:

Дуже рекомендую вам Vox Ukraine, такий проект, у них є цікаве аналітичне дослідження про розміри тіньової економіки. В дійсності,

тіньова економіка, вона не існує окремо від білої економіки, формально. У них є spin off effects, тому некоректно говорити, що вона 40 там %, 46, це таке, популярна думка, яка некоректна. Якраз дослідження каже, що це порядку 20%, що не враховано у ВВП.

Віталій Антонов:

На сайті міністерства економіки 46%, сейчас уже 43, у нас достижение в этом плане. Так вот я хочу Вас спросить, это учтено у ВВП или нет.

Павло Різаненко:

Ви ж говорите про офіційну статистику. Значить, не враховано.

Віталій Антонов:

Подождите, а почему мы, извините, живем, почему страна наша... о каких реформах может идти речь, если мы живем в зазеркалье, в двух мирах. Один мир у нас это официальная статистика, ею говорят официальные представители власти. А оказывается у нас 40% бабла, извините, не учтено. Где эти деньги?

Павло Різаненко:

Річ у тому, що це відноситься до соціальної відповідальності бізнесу, чи платять бізнес податки в повну, чи не платять... (оплески)

Віталій Антонов:

Подождите, скажите мне, пожалуйста, Вы как представитель власти ответьте мне на простой вопрос: учтены или не учтены эти деньги в нашем ВВП? Вы это знаете? Скажите "да" или "нет".

Павло Різаненко:

Ви ж прекрасно розумієте, що...

Віталій Антонов:

Вот, господа, наша с вами точка отсчета реформ. О каких реформах мы с вами можем разговаривать, если мы не знаем платформы, на которой мы стоим. Мы должны знать, от чего мы должны оттолкнуться, что нам надо сделать и куда прийти – все очень просто. До сих пор в государства нет этой политики. До сих пор государственные мужи не могут ответить на такой просто вопрос.

Леонід Шиман:

Ну, подождите. Они могут не ответить, потому, что они не могут подсчитать, но то, что оно учтено – это однозначно. Потому, что деньги, которые используются в зазеркалье, они выходят в белый свет, и люди за эти деньги, извините меня, покупают и живут.

Віталій Антонов:

Правильно, мы должны знать, сколько в государстве денег. Мы должны знать, какой реальный сектор, какой теневой сектор. Если мы говорим... Я говорю, сайт Министерства экономики – 40%. А теперь смотрите, если это так, если наша экономика составляет около 40%, возьмите 40% от реальной экономики, от 90 млрд, и добавьте туда 30 млрд. Соответственно, нам нужно считать в двух проекциях нашу экономику. Официальная+теневая. 40% – это огромная денежная масса.

Леонід Шиман:

Подожди, а когда 180 млрд долларов было ВВП, там что, была теневая меньше? Да она была еще больше. В абсолютной величине она была еще больше.

Віталій Антонов:

Мы об этом не говорим, мы говорим о том, что мы должны учитывать все, и тогда...

Павло Різаненко:

Дуже маленька ремарка, мені цікаво, у вас звітність фінансова фіскальна і управлінська відрізняється, чи ні?

Леонід Шиман:

Сейчас нет, но до 14 года отличалась, потому что это была политика налоговой.

Модератор:

Так, подождите, на правах модератора... Именно поэтому, мы пригласили сегодня потрясающих людей, которые имеют свое мнение, готовы его отстаивать. Для этого и существуют такие мероприятия, как Экономический Форум, который поднимает такие вопросы. Сейчас мы не найдем ответ. Дайте возможность высказаться другим. Вопрос открыт – это очевидно. Спасибо Виталий. Леонид, Ваши 2 минуты.

Леонід Шиман:

Я уже забыл вопрос... (смех у залі)

Модератор:

Роль бизнеса в реформировании государства.

Леонід Шиман:

Давайте так – я могу сказать о том бизнесе, которым я занимаюсь. Политика и стратегия предприятия и моя лично построена таким образом, чтоб мы отстроили свои бизнес процессы независимо от того, что происходит в этом государстве, в этом мире. Я понимаю, что это идеалистическая структура, идеалистический подход, но тем не менее... Если мы будем у себя, в рамках тех планов, стратегий, которые мы будем реализовывать, будем доводить наше видение до наших сотрудников и до наших партнеров, мы будем быстрее находить точки понимания, бизнес будет двигаться быстрее вне зависимости от того, что будет происходить вокруг нас, этот бизнес будет продуцировать прибыль. Вопрос в том, сколько будет этой прибыли, государство будет помощником в продуцировании более высоких доходов и прибыли, и, соответственно, ВВП, или оно будет тормозить эти процессы. Я 18-й год управляю предприятием. Мы получили предприятие, которое было полностью убыточное, где нужно было рассчитываться с долгами примерно 5-6 лет с теми доходами, которые у нас были. За последние 17 лет мы ни одного года не были убыточны. Более того, кризисы, которые были в 2008, в 2012-13 году дали нам возможности в росте, а не в падении. В последние годы мы выросли на рынке добычи полезных ископаемых на 228%. Рынок просел на 70%, а у нас рост был на 228%. Почему? А потому, что менталитет, мышление сотрудников не позволяло им сказать зомбировано, как перед гадюкой мышь: кризис, мы ни за что не отвечаем, государство виновато. Нет, наоборот: кризис – это новые возможности, новые подходы, и мы начали восстанавливать те карьеры, которые лежали. Подняв эти карьеры, мы оборотные средства получили себе, клиентов, получили новые доходы. Таким образом забрали у конкурентов то, что до кризиса забрать могли бы, но с гораздо большими затратами, и энергетическими, и финансовыми. В данной ситуации, я считаю, что каждый бизнес должен ориентироваться внутри своего бизнеса таким образом, чтобы максимально зависеть от тех процессов, которые он настраивает у себя. И если государство еще, дай Бог, не будет тебе мешать, будет помогать, сделает стабильную

законодательную базу, хотя бы лет на 20, – низкий ему поклон, этому государству. Можно будет проголосовать, чтоб они дальше, следующие 20 лет правили в этой стране.

Артуго Бріс:

Я повернуся до Вашого питання... я не знаю, що сказати про тіньову економіку, власне. Якщо б мені потрібно було відповісти на це запитання 10 років тому, тобто, роль держави у реформі, я б сказав, що, щоб країна надала відповідні структури, нормативно-правові акти, законодавчу структуру. Але зараз ми говоримо вже у XXI столітті. Ми побачили значні зміни, зсуви у світовій економіці. Було створено абсолютно нову економічну модель. Це одна із тенденцій після кризи... Зараз немає таких політичних маневрів, скажімо так. Один із компонентів це те, що в уряді в руках не залишилось відповідних інструментаріїв, щоб фінансувати, надавати підтримку реформам. Це одна тенденція. Ще одна, це те, чого ми не бачили кілька років тому, – прибутковість компаній значно зростає. Можливо, справді, рівень заробітної платні знижується, для прикладу, тільки в Китаї зростає. А от у західному світі знижується. Впроваджуються відповідні інновації. Вважаю що ми ідемо до того, що будуть більш крупні бізнеси, які будуть потужніші, а от роль країни буде знижуватись. Це означає, що зараз приватний сектор буде ставати більш актуальним, можливо, єдиним актуальним сектором, який повинен взяти на себе реформування, керувати реформами. Сенатор Клінтон два тижні тому чітко зазначила, яким чином у США є потреба в приватному секторі, з тим, щоб віднайти механізми, щоб повернути кошти назад у руки суспільства. Вона казала про соціальну відповідальність компаній, про те, що приватний сектор повинен взяти на себе ту роль забезпечення інфраструктури: дороги, лікарні... Тобто це хороший приклад, який можна побачити у відповідних країнах. Це доказ того, що урядова реформа може не бути такою потужною, як реформа приватного сектора. Уряд не буде надавати громадських послуг суспільству. Все, припиняється. Будуть якнайбільше знижуватись податки, для того, щоб приватний сектор перейняв на себе ці функції та впроваджував відповідні ініціативи: будував дороги, будував лікарні. І ще одне, 4 місяці тому у Швейцарії ми проголосували за популярну ініціативу – надати мінімальний гарантований дохід кожному громадянину країни. Безумовно, була опозиція, цій ідеї, адже звикли до демократії, більш такої строгої. Але ми зрозуміли, що держава може все ж таки мати таку роль. Альтернативна була пропозиція –

пряме розпорядження податками. Ми б напряду фінансували потреби держави. Думаю, що в наступні роки ми будемо бачити все більше і більше інновацій в кожній країні.

Гаррі Джейкобс:

Так, я погоджуюсь із тим, що сказав Артуро. Можливо, хотів би дещо прояснити. Якщо ми спочатку питаємо себе, що ми маємо на увазі під бізнесом, яка роль бізнесу? Бізнес – це найбільш організована частина суспільства. Це найбільш сконцентрована, організована, динаміка, частина сучасного суспільства, сьогодення. Я не бачу, що є якісь шляхи, яким чином можна досягнути прогресу в будь-якій сфері (можливо, є якісь кілька рідкісних винятків) без того, щоб використовувати організаційну потужність та спроможності, які ми створили саме як бізнес. Якщо ви подивитесь на прогрес, досягнутий за останні 3 десятиріччя... Коли я слухав інші відповіді, я подумав, до 1990-х у Індії весь повітряний транспорт, телекомунікація, система охорони здоров'я, всі потужності генерування електроенергії, майже вся освітня система були у державному секторі. Це ті 5 секторів, які значно зросли з того часу через те, що роль приватного сектору та бізнесу посилювалися. Динаміка, нові методи, нова енергія, нові підходи. Навіть у сфері освіти 90% зростання було досягнуто, все ж таки, завдяки приватному сектору, особливо у вищій освіті, за останні 20 років. Тобто я не думаю, що це питання того, чи бізнес буде залучатися, чи ні до соціальних трансформацій. Я думаю, що у нас, власне, немає жодних інших механізмів досягнути таких трансформацій. Правда полягає у тому, що докази показують, що коли бізнес не є врегульований, як це є в рамках міжнародної спільноти, то це робить те, що добре для бізнесу, а не для суспільства. Я не можу собі уявити у майбутньому, що світова спільнота дозволить розширення корпоративних сил, потужностей. Хоча, ви й праві, це те, що саме відбувається зараз. У нас зараз дикий Захід. Гонитва за золотом та землею. Це той час, коли кожен може робити що завгодно, поки не прийде закон і право. Отже, у нас зараз дикий захід, неврегульоване середовище. Бізнес загалом не переслідує якихось інтересів врегулювати цю ситуацію. Хіба що виключно в тих сегментах, де може бути щось вигідно в торгувати щось від цього. Бізнес не хоче глобального оподаткування, не хоче глобальних мінімальних заробітних плат, ні. Бізнесу вигідний дикий захід. Ви правильно сказали, це має дуже серйозний вплив, дуже серйозні наслідки. Навіть у найбільш капіталістичних країнах нас запитують, ставлять під сумніви ті принципи,

які озвучено. Я все ж сподіваюсь, що це тимчасово, адже, навіть якщо бізнес досягне успіху у цьому сенсі, то це тільки зруйнує повністю все середовище та все те, що було збудовано наразі. Моя коротка відповідь: ми не можемо без експертного потенціалу, організаційного потенціалу та енергії, яка є у бізнесу, але ми не можемо це робити виключно за допомогою бізнесу без належного контролю. У кожному випадку питання є таким – який правильний баланс. Якщо у нас немає таких інституцій, їх, власне, може не бути на національному рівні, так, це правда також і для Сполучених Штатів, але їх немає і на міжнародному рівні, і це виклик XXI століття.

Модератор:

Андрей, проконсультуйте бізнеси. Как Вы считаете, бизнес, есть ли он драйвером изменений, хочет ли он быть этим драйвером?

Андрій Булах:

Получился такой замечательный вопрос, что настолько на разную тематику спикеры говорили, что мне хочется каждую часть прокомментировать, но я постараюсь коротко. Начну с примера, который объединит роль бизнеса и теневую экономику. Следующий пример: пришел я в банк сделать платеж. Платеж-предоплату за электромобиль. Хорошая вещь, электромобиль, тоже какая-то социальная ответственность. Пришел с карточкой, на которой официальная моя зарплата, белая зарплата, находится, и хочу этой карточкой заплатить. Платеж карточкой – 3% комиссия. А если я наличку даю – нулевая комиссия. Банк, это международный банк... Давайте теперь поговорим по поводу роли бизнеса и теневой экономики. Разве такая политика не стимулирует, чтобы приходили с теми самыми наличными из тех самых 40% экономики, про которые говорил Виталий. Прихожу я с официальной зарплатой и с карточкой, и я плачу больше. Теперь чуть больше о роли бизнеса. Я верю в то, что в мире, да и в Украине, происходит эволюция капитализма. Тот капитализм, который существовал, и в теориях был описан, он определенным образом меняется. Вот коллеги говорили про роль бизнеса... В принципе, капитализм построен на чем? На максимизации прибыли акционеров – это же постулат бизнеса. Я верю в то, что бизнес 2016 года, в глобальном контексте, роль социальной ответственности, роль влияния этого бизнеса на происходящее вне, на образование, на студентов, на какие-то местные общины, в которых этот бизнес

формируется, становится гораздо больше. К сожалению, в большинстве, это все еще такое... пиар акция, модное слово – CSR, corporate social responsibility. Но есть бизнесы, которые все больше и больше воспринимают это всерьез. И в Украине тоже за последние 6-12 месяцев все больше и больше бизнесменов начинают говорить о том, что, может быть, нужно перестать смотреть только себе под ноги и в свой отчет о прибыли и убытках в строчку прибыль, поднять немножко голову. И тут есть прагматичные причины. Дело в том, что влияние и изменения, которые бизнес может сделать на экономику страны, в конечном итоге, повлияют и на этот бизнес. В чем проблема Украины? Конечно, можно говорить: и коррупция, и олигархи и так далее. Да, это все есть. Но если вот так сверху посмотреть, то есть вот такая вот здоровенная страна из 40+ миллионов населения. И вот такая вот (крохотная) экономика. В конечном итоге, вот в этом – проблема. Осознание этого дает возможность бизнесу говорить: давайте вот с этим что-то делать. Можно много говорить министерству экономики: создайте экономическую стратегию развития государства. Как так? Два года (после революции), а ее все еще нету. Кто в этом заинтересован в первую очередь? Разве не бизнеса, такие, как Ваш бизнес, разве не бизнеса, такие, как бизнес Хмельницкого, который организывает этот форум. Конечно, заинтересованы. А бизнес сформулировал свою стратегию экономического развития страны? Нет. И тут вопрос в том, что бизнес может сколько угодно говорить "а, так это же государство не делает", а государство будет говорить "а вы налоги платите?". И это бесконечное переливание из пустого в порожнее. Эволюция того же капитализма еще в том, что конкуренция – замечательная штука, очень классная штука, но в мире технологий, в мире соцсетей, в мире нового поколения наших детей, замечательный термин услышал – вместо competition приходит coopetition. Вместо конкуренции приходит сотрудничество. Потому что осознание, что вместе мы можем добиться большего результата, и вместе жить лучше, а не: я – один, а там, у соседа – так. Вместе жить лучше, в этом залог успеха, мне кажется. Поэтому, здесь нужно объединять инициативы бизнеса, объединять инициативы прогрессивной части, небольшой этой части, которая прошла во власть. Объединять, для того, чтоб, естественно, общество, для того, чтобы вместе достигать результатов. Бизнес может и должен (играть) очень важную роль в этих изменениях.

Модератор:

Бизнес должен... А какие государственные и общественные поддержки должны запускаться для успеха реформ? Павел, Вам слово.

Павло Різаненко:

Знаєте, фундаментально, все зводиться до того, що в підручниках економіки називається prisoner's dilemma, дилема довіри. В будь-якому суспільстві, суспільство успішне, якщо є довіра між людьми, між інститутами; і взаємодія. Декілька разів згадувалось, дуже правильно і коректно, що держава ставиться до підприємців як до, скажімо так, дійної корови, яка уникає того, щоб її доїли, і вони не платять. Звинувачення звучать же, десь справедливо, десь несправедливо. Так само справедливі є звинувачення до неефективної держави, що держава за ті податки, які збирає, не надає публічні послуги, які від неї очікуються, належної якості. Без цієї трансформації... це і є основна реформа. Де поступово виробляється довіра між всіма інститутами. Бізнес – економічні інститути держави. Я повторюсь, держава нічого не створює, держава тільки надає соціальні послуги певні за ті податки, які збирає з бізнесу. Тут питання взаємної довіри. Після майдану 2014 року я бачив дуже сильний сплеск довіри, це було неймовірно. Звичайно, вікно, воно звужується. Ми бачимо, що іде розчарування і в суспільстві, і бізнесу в державі, і держави в бізнесі. Думаю, відповідальність несуть всі. Всі, як суспільство. У міру того, в кого більше повноважень, можливостей – у бізнесу і у держави більше можливостей, ніж у пересічних громадян. Тому питання нікуди не дінеться. Поки ми не створимо оцю довіру, не виробимо її на практиці, ми нікуди не зрушимо. Формула, вона єдина: communicate, cooperate і create. І бізнес, і держава повинні комунікувати, розуміти проблеми один одного, кооперуватись для вирішення цих проблем, і тоді і тільки ми зможемо щось створити.

Модератор:

Вопрос по поводу механизмов государственной и общественной поддержки.

Артуро Бріс:

Мені здається, питання компетенції вже підіймалося раніше. Мені цікава ця тема. Я вважаю, що один із механізмів для досягнення успіху – це і є конкуренція. Я вважаю, та і я, власне, не погодився б із тим, що

конкуренція це рішення усіх наших проблем. Ну, частина тільки, частина підходу для вирішення проблеми, принаймні у моїй країні так. Типово, хронічний капіталізм призвів до монополії. Це трапляється не тільки в Україні чи інших, це також у США має місце чи матиме місце найближчим часом. Потрібно створити умови, в рамках яких компанії будуть конкурувати. Тоді керівною силою, рушійною силою стає саме конкуренція. Не пригадую, як називалася книга, економіст сказав, що кількість мільйонерів це дуже цікава цифра для країни. Наскільки багато мільйонерів створили якусь промисловість, виробництво, і яка там конкуренція між ними. Потрібна така інституція. Конкуренція у приватному секторі це не те ж саме, що конкуренція у державному секторі. Вважаю, що компаніям потрібно конкурувати.

Віталій Антонов:

Конкуренция это все хорошо, но в том обществе, в котором есть свободная конкуренция. Если у нас очень много конкуренции, которая далека от понимания того, что такое честная конкуренция. Если у нас сплошь и рядом нечестная конкуренция, которая на сегодняшний день... Почему я это говорю. Я вижу, что, например, мы говорим о роли государства. Я скажу, наш сектор, например мы, платим все налоги. В лоб. Мы заплатили за прошлый год 6 миллиардов налогов, что является более чем 1% госбюджета. У нас ни один человек в компании не получает зарплату в конвертах. И что в результате, что мы имеем на выходе? А на выходе то, что государство повышает налоги на то же самое топливо, не думая, о механизме и последствиях. Пусть бы, Бог с ним, повышали, но, например, розничный акциз, который сделали, – пожалуйста, администрируйте его на местах, дает возможность многим компаниям его просто не платить, 5% с чем-то этого акциза. Это нечестная конкуренция, которая стимулирована прямо государством. Мы сегодня говорим: перенесите этот акциз вверх куда-то, чтоб он не на местах администрировался, а вверху – просто, при входе. Нет, – говорят: не надо, пусть будет так. Почему? Потому, что это источник для коррупции. Потому, что это один из источников теневой экономики. Источники теневой экономики и вообще теневая экономика – это самая главная проблема государства на сегодняшний день. Мы не можем говорить о реформах, потому, что мы не знаем, на чем мы стоим. Мы не знаем той платформы, финансовой платформы, на которой мы стоим. Мы ее не понимаем до конца. Если мы ее будем понимать, если мы ее будем знать, если будет налажен в государстве учет и контроль, вот с

этого надо плясать, с этой платформы. И тогда экономические реформы, на то они и экономические, они должны основываться на экономических соображениях. А как мы можем экономически соображать, если мы не понимаем базиса? В любом государстве, как и в любой компании, я вообще рассматриваю успешное государство как холдинговую модель. Я считаю, что мы должны именно так рассматривать государство наше. В холдинге есть звенья: сервисные, бюджетные, есть звенья зарабатывающие – мы должны понять четко, а какой же срез у нас зарабатывающего населения, сколько у нас предприятий, мы должны это все на карандаше иметь. И наше министерство экономики, наша власть, эта куча чиновников, которая есть, она должна этим жить. Сколько у нас предприятий, сколько у нас задействовано людей в реальном секторе, сколько они производят ВВП на душу работающего населения, не общего, не смешивать одно с другим. Секторально делить, кто приносит в бюджет, какие деньги, не смешивать это все в кучу. У нас, к сожалению, учет и контроль советский. Вот как у нас был советский учет и контроль, когда все смешивалось и потом замыливались глаза населению. А для чего это делалось? Для того, чтоб партийная верхушка того времени могла нормально жить и паразитировать просто на этих искаженных цифрах. Это является нашей традицией, советской традицией, она, к сожалению, еще есть у нас, и есть в очень большом масштабе.

Андрій Булах:

У меня 17 лет профессиональной деятельности, из них 15 лет – непосредственно аудит, последние два года – больше уже консалтинг и управленческие вопросы. Так вот, как аудитор с 15-летним стажем, у меня есть мечта, аудиторская мечта такая. Надеюсь, исполнимая. В какой-то перспективе, держать в руках консолидированную финансовую отчетность страны Украина. Иметь аудиторское заключение, желательно, правильной, естественно, компании. Вопрос не в этом, вопрос в том, о чем говорит Виталий, очень хотелось бы, действительно, собрать это воедино, потому что, я думаю, у нас никто в стране не может сказать, какие есть действительно активы в нашем государстве. Какие есть обязательства у нашего государства, какая общая картинка инвестиционной привлекательности. Очень надеюсь, что эта мечта когда-то осуществится. По поводу роли государства комментарий. У меня за два последних года произошла эволюция мнения по поводу того, какой должна быть роль государства. Начинал я в 14 году с того,

что думал, что это должно быть сильное государство: приходят туда толковые, сильные менеджеры, например, из того же бизнеса, строится эффективная система управления. Государство начинает сверху эти изменения. И, естественно, имея все полномочия, имея всю власть в руках в течение короткого периода времени все становится хорошо, и начинаем мы жить счастливо. Можете поднять руку, кто был в Кабинете министров, кто был в здании? Все. Вы действительно считаете, что там можно что-то поменять? Вы видели это помещение, вы видели эти здания? Я за последние два года, побывав там, это... Я ошибался. Это невозможно. Туда приходят замечательные люди, сильные менеджеры, сильные управленцы. Но там что-то... там "пороблено". Это полный бесперспективняк, это невозможно. Нет, я уже не считаю, что должна быть сильная роль государства. Я в последнее время много смотрю на теории эволюции, вообще, управление группами, компаниями, бизнесами. И, вкратце, такая эволюция: волчья стая, армия, машина, семья, живой организм. Вот последняя стадия, которую теоретики управленческого консалтинга, менеджмента определили – это живой механизм. Ребенок, Ваш ребенок, когда растет, вы же не говорите ему, так: права нога, быстрее расти, левая, быстрее... организм человека сам может регулироваться. Я за то, чтобы выстраивать такие взаимоотношения между государством, бизнесом и обществом, чтобы они были саморегулирующиеся. Пример Убера. Водитель оценивает тех, кто едет, те, кто едут, оценивают водителя. Гениальная система – когда она работает без кого-то сверху, кто начинает это координировать. Чем больше мы придумываем таких систем во взаимодействии между бизнесом, государством и обществом, тем больше будет этих живых организмов, и мы нормально будем развиваться (оплески).

Модератор:

Детенизация вызвала такое бурное обсуждение, отсюда многие последующие вопросы. Когда говорят, что налог на прибыль такой, или мы его чуть-чуть повысим, или понизим, а другие говорят, налог с продаж, существует же в мире налог с продаж – все прозрачно, понятно... Можно узнать Ваше мнение по этому поводу?

Леонід Шиман:

Хорошо, попробую плавно закончить тему роли государства и перейду на налоги. Моя точка зрения такая, что, в принципе, государство должно найти баланс, баланс интересов. Есть интересы, где частный бизнес и

вообще бизнес будет неспособен урегулировать интересы государства. В частности, допустим, связанные с обороной. Именно обороной государства, а не обороной каких-то там отраслей, бизнесов и так далее. Вторая часть – законодательная часть. Это государство должно решить эту задачу. Вопрос в том, насколько стабильные создаст государство условия для игры в этом государстве. Насколько оно создаст систему стимулирования в этих стабильных законодательных актах, которые будут позволять саморегулироваться бизнесу и индивиду, живущему в этой стране. И тогда, конечно же, одной из систем стимулирования может быть налоговая база. Если привести в пример успешные страны, которые сейчас существуют, возьмем ту же самую Швейцарию или Норвегию, которая за последние 20 лет из страны пятого десятка выросла в страну номер 1, попадающую в первую тройку по всем рейтингам. В данной ситуации... Хотя налогооблагаемая база в Норвегии и Швейцарии абсолютно разная. Если в Швейцарии, можно сказать, одна из самых низких налогооблагаемых систем, то в Норвегии – наоборот, одна из самых высоких. Но и там, и там создана система стабильного стимулирования развития бизнеса. В этих условиях и там, и там развиваются прогрессивно и бизнес, и компании, и люди, которые проживают в этих странах. И там, и там созданы комфортные условия, в первую очередь, для людей. Конечно же, если бы государство решилось на такой радикальный шаг и сделало бы налог с оборота, допустим, ну 5%, допустим, пускай 10%, представьте, насколько много бы освободилось людей, которые не участвуют в производительности ВВП. Посмотрите, у нас больше миллиона людей контролируют бизнес. Притом, что в бизнесе работает 8 миллионов. Это раз. Вторая часть: посмотрите, в самом бизнесе примерно 10, иногда и больше % людей занимается учетом, для того, чтобы удовлетворить тех, которые контролируют, как же бизнес работает в рамках действующего законодательства. Я имею в виду бухгалтеров и так далее. Вся эта масса людей освобождается и начинает продуцировать валовой национальный продукт. И тогда мы уже говорим не о 90 млрд ВВП, а гораздо выше. Тогда на единицу человека гораздо выше будет. Можно долго обсуждать оффшорные, неоффшорные компании, плохо или хорошо. Если взять Швейцарию – практически, это официальная оффшорная страна, которая создала стабильные условия за последние 150 лет. И сегодня, по сути дела, весь крупный бизнес для того, чтоб он легализован был, чтоб он мог зарабатывать и финансироваться, он содержит свои ресурсы в Швейцарии. Почему? Потому что, где вы

возьмете кредит меньше 2%? В Швейцарии это есть. Где вы сможете защитить свои ресурсы так, как это защищается в Швейцарии? А там это есть. Поэтому, конечно же, проще заплатить 1-10% налога от любого бизнеса в любой точке мира и разместить эти ресурсы в стране Швейцария. И Швейцария получает плюс в каждый из кантонов, и человек, который защищает свои ресурсы, которые он заработал. Таким образом, что мешает Украине, так же, кстати, как и в США – там более 10 штатов, которые являются оффшорными штатами, где можно легально платить меньше налогов. Что мешает Украине сделать один из таких штатов или одну такую базу в законодательстве, которая бы привлекла сюда инвестиции, которая бы защитила эти инвестиции, которая создала бы стабильную законодательную базу для этих инвестиций, которая бы не меняла ее по истечению какого-то короткого промежутка времени, а была бы защищена законодательством за пределами Украины, в международных судах. Таким образом, мы бы сегодня не говорили о коррупции, о тенизации и так далее, мы бы сегодня говорили о том, что Украине нужно еще больше для того, чтобы развивать эту составляющую.

Модератор:

Артуро Брис, можно ли, по поводу Швейцарии, все верно было сказано? Просто подтвердите.

Артуро Брис:

Перше, що я хотів би сказати, це для мене не низько податкова країна, як Ви сказали. Так, зазвичай, податки є високі, як і в будь-якій іншій європейській країні. Власне, конфедераційні податки є низькими, податки на рівні конфедерації, але є кантональні, до прикладу, регіональні податки, то вони є вже досить такими... на рівні Франції, Німеччини і так далі. Але так, корпоративні податки є дуже низькими, можливо, це вводить Вас в оману. Безумовно, не слід думати, що потрібен тільки корпоративний податок на рівні 12%, і все. У найближчому майбутньому все ж таки наша швейцарська фіскальна система буде під певною загрозою через всі ці crusades against, через всі ці критики таких країн як ми – Швейцарія, як Ірландія, думаю, все ж податки будуть зростати, а не знижуватись. Те, що стосується прямих податків: тут все знову ж таки чітко. Податки на прибуток, вони також не зовсім справедливі, адже вони мають вплив на споживання. І якщо мені

потрібно захистити свою країну від сказаних слів, мені все-таки подобається більше податок на прибуток.

Модератор:

Насколько вопросов из зала. Последний вопрос: существует мнение, что для реформ нужна финансовая поддержка западных стран и это такой must have. Считаете ли вы, что реформы можно провести в условиях отсутствия или крайне ограниченной поддержки со стороны мирового банка и МВФ. Если можно, "да" или "нет" и краткий комментарий.

Павло Різаненко:

Реформи необхідно проводити в будь-якому випадку, незалежно від того, є підтримка чи ні. Просто, тактично, ситуативно так виходить, що зі спротивом так званих еліт реформам, то сьогодні думка МВФ і Світового банку, вони допомагають, в дійсності, подолати певний спротив. Якщо дозволите, дуже коротко повернусь до однієї речі, дуже коротко. Тут часто говориться від спікерів, і це знаходить співчуття, згадується держава і від неї високі очікування. Я хочу повернутись до слів, які я сказав. Ми очікуємо від держави того, що ми очікуємо від держав США, Великобританії, того, що ми бачимо по телевізору. Але на самому початку я сказав, візьміть їх функціональність і помножте на 10%. Наші державні інститути, їх треба створювати з нуля. Держава і її інститути, вони складаються з простих людей. За моїми спостереженнями, після Майдану в цих інститутах 10% волонтерів, люди, які більше не можуть знайти собі ніде застосування, отримують зарплату в 2-3 тисячі гривень, і значна частина, 30-40%, особливо середнього рівня і високого рівня, це люди, які не живуть за ті податки, які ви їм платите. Вони живуть за зовсім інші доходи. Той, хто їм платить, від кого вони отримують доходи, на того вони і працюють. Тому я бачу таку ілюзорність. Вона в мене теж була. Я працював у великому бізнесі, західному, здавалось, от як все просто, вони повинні робити все, що в книжках написано. Але, потрапивши туди, коли побачив цю картину – це ілюзія, очікувати від тих інститутів, які ми сьогодні маємо, функціоналу такого, як ми читаємо в підручниках, бачимо на Заході. Питання №1 – побудова інституційності. Нікуди ми не дінемося, ми повинні усвідомити, що держава не зможе надавати ті функції, які передбачені, гарантовані Конституцією, законами України. Тимчасовий період, коли функції держави урізаються, але вона звужені функції може надавати. Тільки це і можна вимагати ефективно. Це болюча річ, де якраз є відсутність лідерства, ніхто не хоче

взяти на себе відповідальність, бо кожен політик, який це зробить, він не знає, як потім переобратись. Це основний челендж, який є перед політичною частиною країни.

Андрій Булах:

За время независимости, мы делали исследования, Украина получила около 9 миллиардов долларов только финансовых грантов, это без кредитов. Нам верили, нам доверяли US Aid, европейская комиссия. Если такие же 9 миллиардов нам дадут в следующие годы, то она нам не нужна. Потому что, смотря назад, и то, где, мы находимся сегодня, наверное, такая помощь не нужна. Но она может быть полезна для Украины, если будут условия, и условия будут выполняться. Мне кажется, наши международные партнеры могут быть немного более жесткими с точки зрения требования выполнения условий. Если это будет, будет более эффективная помощь.

Віталій Антонов:

Я считаю, что называть помощью то, что происходит – некорректно. Я считаю, что те деньги, которые предлагает нам МВФ – это реально пистолет, который приставлен ко лбу на сегодняшний день, образно, украинским чиновникам. Украинские чиновники не хотят делать реформы, не хотят. Почему они этого не хотят? Потому что, когда они становятся чиновниками, это реформы им не нужны. Реформы нужны обществу, реформы нужны предпринимателям, но чиновникам реформы не нужны. Так вот, вот этот пистолет – способ принуждения. И если его не будет, никто ничего делать не будет, такое мое мнение.

Леонід Шиман:

Моя точка зрения, что без инвестиций извне Украина самостоятельно будет очень долго выбираться из той ситуации, в которой она оказалась. О каких бы инвестициях я бы думал, чтобы они были более полезны... Инвестиции, которые позволяли бы бизнесу самостоятельно принимать решения о необходимости инвестировать в этой стране те или иные проекты, те или другие процессы, которые там будут. Украина должна создать условия, стимулирующие эти инвестиции. Какой бизнес придет в эту страну, если здесь нет возможности человеку вывести потом обратно прибыль, заработанную в этой стране. Никто сюда не придет. В какой стране человек не имеет возможности самостоятельно пользоваться своим капиталом, легально заработанным в этой стране,

для того, чтобы он мог, грубо говоря, его использовать за пределами этой страны. Вложить в то же самое развитие бизнеса не в пределах Украины. У нас, видите, национальный банк не дает возможности, украинское законодательство не дает возможности, и каждого из 45 миллионов делает уголовными лицами, в связи с тем, что люди могут посещать, а сейчас будет безвизовая система, за пределами Украины те или другие страны. Сначала приберите те преграды, которые были созданы для того, чтобы сделать каждого из нас виноватым. Раз. Второе: создать законодательную базу, которая бы стимулировала бизнес извне вложить сюда инвестиции. И тогда эти инвестиции сюда придут. Инвестиции, которые сейчас делает в государство МВФ, я согласен с коллегой, это чисто политические инвестиции, для того, чтобы можно было заставить внутри государства произвести те или другие изменения, которые необходимы не столько нашему государству, сколько крупному бизнесу, который сейчас находится в глобальных компаниях, связанных и с агробизнесом, с нефтегазовым бизнесом, связанных с транспортными коридорами, которые на Украине будут, вернее, есть, волей судьбы, так как Украина сегодня на транспортном пути находится. Именно для этого будет необходима приватизация в Украине, для того, чтобы глобальный бизнес получил более дешевые активы внутри самой Украины и потом начал вкладывать сюда инвестиции, в ее развитие.

Арту́ро Бріс:

Коротко. Фінансова допомога завжди ласкаво вітається. Мені здається, Азія є хорошим прикладом, яким чином МВФ викладає якісь свої умови, і як це не спрацьовує в окремих країнах. Країни можуть реформуватись без зовнішньої допомоги, Китай – найкращий приклад, там, де нема допомоги світового банку, МВФ, у них досить потужно реформа відбувається упродовж 2000-х.

Гаррі Джейкобс:

Погоджуюся з тим, що було сказано Артуро. Здається, є певна цінність у зовнішній допомозі, але це не гроші. Цінність, все ж таки, це те, наскільки вони просять уряд зробити те, що всі розуміють, що має бути зроблено. Розчистити та створити належну дієздатну правову систему, знизити корупцію, знизити монопольні ціни, тобто хтось ззовні каже те, що всі ми, базуючись на здоровому глузді, розуміємо, що має бути зроблено. Але просто сліпе вливання коштів – це не те, ні. Потрібно

спонукати уряд робити те, що уряд повинен робити, без того, щоб хтось платив за те, щоб це робилося. Також є ще один плюс, я не думаю, що це гроші. Думаю, така допомога пов'язана із правильними політиками. Мені подобається, що казав Артуро, що дуже часто зовнішня допомога не пов'язана із правильними політиками і з політиками, які дійсно здатні максимізувати, оптимізувати зростання. Ні, все ж таки певна філософія завжди за ними – і завжди неправильна філософія, незастосовна у вашому контексті, філософія, яка може привести більше до проблем, ніж до рішень. Реальне питання, яке я можу поставити... Отримувати чи не отримувати зовнішню допомогу – не знаю, чи це, власне, вирішальний момент для України. Я вважаю, що справді вирішує долю країни, те, що країна намагається зробити, і наскільки серйозно вона намагається це зробити. Якщо вона дійсно намагається збудувати щасливе майбутнє України та використати надзвичайні ресурси, спроможність, природні ресурси, які у вас є. Я не думаю, що має значення, що робить Брюссель, Вашингтон, що може вам допомогти. Власне, якщо ви не будете від цієї допомоги залежати, тоді це вам допоможе. Не потрібно вибирати таке мислення, що ви не можете жити без цієї допомоги, це лише завадить Вам.

Модератор:

Мы переходим к вопросу из зала.

Запитання із зали:

Ольга Ксьонз, журналіст і ведуча телекомпанії "Ера", модератор дискусії про освіту, яка тут відбулась. В мене був такий випадок, коли на програму я запросила представника компанії, яка забезпечує таку річ: німецькі пенсіонери приїжджають сюди в Україну і безкоштовно можуть прийти в компанію певну і навчати, як розвивати бізнес, людей. Які посипались дзвінки в ефір... "Ми дуже хочемо продавати наш трикотаж в Німеччині, навчіть нас як". "Ми хочемо створювати ОСББ, але ми не знаємо як". "Ми хочемо створити туристичний бізнес, ми не знаємо як". Ви сказали, велика країна, маленька економіка. Люди хочуть працювати. Ми не знаємо як, а Ви, пане Павле, кажете, що від держави не треба нічого чекати. А хто має подбати про людей, які хочуть працювати?

Павло Різаненко:

Ви знаєте, я у 18 років виграв гранд уряду США і поїхав туди навчатись. Це був 94 рік, це був тотально інший світ. Там люди не очікують, що їм

хтось щось дасть, абсолютно, їм ніхто нічого не винен. Там навіть батьки не платять за навчання у коледжі, вони беруть кредити або підпрацьовують і т.д. І для мене це було дивно. В країні, де у нас, в Радянському союзі, ти заробляєш 120 карбованців, все інше держава, по суті, експропріює, але ти ні за що не відповідаєш. Там все зовсім інше. Ти сам відповідальний за своє життя.

Із зали (Ольга Ксьондз):

В Німеччині не було СРСР, і там кредити дешевші, ніж у нас. У нас люди хочуть працювати.

Павло Різаненко:

Ми самі відповідальні. Ми хочемо жити в суспільстві, де, ми беремо за себе відповідальність? Це філософське питання, транзитційне, ми переходимо кудись, до чого ми прагнемо? Яких ми хочемо мати людей, які будуть жити в цій країні? Щоб вони очікували щось від держави, чи щоб вони були самими творцями свого життя?

Із зали (Ольга Ксьондз):

То починайте просвітницькі роботи, для того, щоб люди могли працювати. Дякую.

Запитання із зали:

Левченко Семен, газета "Час руху", партія Народний рух України. Мне 59 лет, я родом из Советского Союза, но тем не менее... У нас у руля олигархи. Власть обслуживает олигархов. Пан бизнесмен, это монополизация, не может быть никакой честной конкуренции при монополизме, и не мечтайте. Если я ошибаюсь, скажите, ответьте, в чем моя ошибка. Меня поразила простота. Пан директор из Павлограда, он играет на понижение и на повышение, как на фондовых рынках, ему пофиг, кто у руля. Кризис? Он поднялся на кризисе. Подъем. Я считаю, в наших условиях должен быть только такой путь. Пану бизнесмену: 9 миллиардов не Украине дали, 9 миллиардов закрысятничали. Почему? Потому, что воруют у чужих, у своих крысы крысятничают. И то, что дают миллиарды чиновникам, это не пистолет, потому что не они платят будут, а государство. Это снова будет продолжаться крысятничество. Т.е. не Украине дали, а чиновникам.

Павло Різаненко:

Я зрозумів, що я тут сьогодні віддуюсь за Порошенка, Гройсмана, Парубія і всю владу в країні. Якщо ви слухали уважно, то я вже казав, що, на мою думку, в країні відбувається контрреволюція. А може і революція в повній мірі не відбулась. Можу чітко сказати, що критична маса парламенту, без якої неможливо ухвалити рішення, вона підконтрольна великому капіталу. І великий капітал хоче мати правила, вигідні собі. Ці правила ексклюзивні. Вони виключають більшість населення з процесів прийняття економічних рішень, і в тому числі політичних. Це те, що ми повинні пройти і пережити, це, можливо, займе.... вибачаюсь, я хотів би теж, щоб це було швидко, але досвід інших країн каже, що це відбувається, якщо швидко, то криво. Просто революцією із вбивствами, експропріацією і ніхто не знає, які будуть наслідки цього. Інший досвід: ви думаєте, що в США не було олігархів? І що вони не правили країною? Згадувався Роберт Беренс, 100 років тому, в них зайняло десятки років, аби обмежити їх владу і вплив на політику, і на прийняття рішень. Вибачаюсь, дуже простого рецепту, чарівної палички, немає. Нам прийдеться це пережити.

Леонід Шиман:

Что касается вопроса ко мне, я рад, что Вы поддерживаете ту точку зрения, которую мы по жизни преследуем. Это мы самостоятельно должны определять поведенческую политику, стратегию по отношению к государству, по отношению к социуму, который есть, который дает нам возможность работать, зарабатывать на этом рынке. Что касается олигархии в Украине, Вы понимаете, что Украина, когда начала образовываться, как государство, у нее не было ничего, ни законодательной базы, ничего, по сути дела у нее были только активы СССР. И кто-то должен был эти активы подобрать. Вот они и подобрали, те, кто ближе был. И сотворили монополию. Но у них тоже не было на это денег, вы должны это понимать, ну, я, во всяком случае, так понимаю, им тоже дали, скажем так, "транснациональные компании", деньги, за эти деньги были скуплены эти активы, а сейчас пришло время отдать то, что им было дано 15-20-30 лет назад и поэтому, сегодня олигархи находятся как бы между молотом и наковальней. С одной стороны, они почувствовали вкус и возможности получения сверхприбылей в стране, а с другой стороны, их поджимают "транснациональные компании", говорят: родные, отдайте, пожалуйста, то, что дали вам. Поэтому: у вас там большие проблемы с землей? – Мы

вам поможем. С банками? – Мы вам поможем. С транспортными системами? – Поможем. С нефтью и газом? – Поможем. И идет, конечно же, сопротивление, в том числе и от этих компаний. Конечно же, больно становится Украине, но процесс неизбежен. Вопрос в том, как быстро этот процесс закончится и насколько болезненно он затянется. Будет ли это закончено одной революцией, другой, третьей, будет ли там кровь или без крови, это уже другой вопрос. Но сейчас, в связи с тем, что Украина сделала главный шаг, она сказала: мы отделяемся от Советского союза, мы входим в Европейский союз, таким образом, мы предоставляем свои возможности для глобального бизнеса с той стороны. И глобальный бизнес в это поверил, вложил в это деньги, и теперь он просит, ребята, решите задачу, вот вам деньги, вот вам МВФ, который вам поможет с пистолетом у виска принять правильное решение. Поэтому, я считаю, если Украина сейчас остановится и повернет в обратную сторону и дальше система олигархии усилит свое влияние в Украине, Украина как государство распадется на несколько государств. И не дай Бог, чтоб это произошло. Именно это заставит ее разделить на княжества под разными названиями. Сколько их будет? 5, 6 или 10?

Віталій Антонов:

Если бы на сегодняшний день не было этого инструмента (пистолета), реформы бы не делались вообще. Почему чиновники не делают реформы? Потому, что им они не нужны. А почему? А потому, что, как только чиновник становится таковым, ему почему-то это не нужно. Можете дать ответ, почему ему это не нужно? Правильно, там налажены финансовые потоки, там сделана кормушка, куда человек приходит и: О! Бинго! Все хорошо, зачем мне реформы, зачем? Все хорошо, и так, жизнь удалась. Вот в чем проблема. Если же не дадут денег и будет дефолт, он понимает, чиновник, что если будет дефолт, он может не удержаться в своем кресле, ему меньше финансовых потоков придет, соответственно, нарушится система, а если система нарушится... нет, лучше давайте мы сделаем реформу или хотя бы видимость реформы, и, соответственно, удовлетворим хотелки МВФ. МВФ понимает, что, если не будет этого инструмента, то не будет и реформ. А для чего нужны реформы? А для того, чтобы выбелить, наконец, этот украинский бизнес, чтобы выбелить страну, чтобы пришел нормальный цивилизованный капитал в страну. Если придет нормальный цивилизованный капитал в

страну, то, соответственно, будут и нормальные цивилизованные экономические отношения.

Запитання із зали:

Добрый день, меня зовут Денис Долинский. Я один из владельцев одного успешного большого бизнеса. Как только мой бизнес стал очень богатым и интересным, этот бизнес государственные чиновники отобрали. У меня такой вопрос к государственному чиновнику: Вы вообще осознаете, ту опасность, которую... Я хочу сказать о следующем. Думаю, вы, в принципе, немного ориентируется в цифрах, и знаете, что сегодня инвестиции в Украину минус 3 миллиарда. А знаете, почему минус 3 миллиарда? Потому, что право собственности в Украине абсолютно не защищено. Потому, что любой чиновник, который сегодня пришел к власти, если у Вас успешный бизнес и Вы бизнесмен, у Вас этот бизнес отберут.

Леонід Шиман:

С помощью государственных служб, таких как генеральная прокуратура, СБУ, налоговая и так далее.

Із зали (Денис Долинський):

Сегодня инвесторы из Украины бегут, они не уходят, они бегут. Об этом говорят цифры. Как государственный чиновник, Вы должны об этом знать и говорить это Гройсману, Порошенко и всем остальным. Так вот, мой вопрос заключается в следующем: осознаете ли вы опасность того, что, если Вы не обеспечите права инвесторов, защиту инвестиций, то, какие бы успешные менеджеры не пришли бы в правительство, а я считаю, что они должны прийти, простым способом: вы все должны уйти. Пускай придут на полгода. Управленцы 100 самых успешных компаний, менеджеры.

Леонід Шиман:

Ничего не поменяется. Законодательная база не поменяется.

Із зали (Денис Долинський):

Вы осознаете опасность инвестиций сегодня в Украину?

Андрій Булах:

А чем занимался Ваш бизнес, это был белый бизнес?

Із зали (Денис Долинський):

Наш бизнес был прямой конкурент Рошена, это "Житомирская кондитерская фабрика", которую захватил Пашинский вместе с министром юстиции Петренко.

Павло Різаненко:

Можна я тоді відповім? Одразу розставляю крапки над "і". Я не є держслужбовцем і я не є чиновником. Я обраний народний депутат по мажоритарному округу. Я представляю виборців. Я не є чиновником і я не приймаю виконавчих рішень. Я представник виборців у вищому законодавчому органі. Це перше. Друге, я волонтер. Я працював в великому міжнародному інвестиційному банку все життя і повірте, 17 000 грн зарплата це не те, про що я мріяв і не те, через що я йшов у депутати. Я брав на себе відповідальність на певний час, я розумів, що країна в такому стані, що інститути потрібно будувати і я готовий нести цю ношу 2-3 роки. Як і багато таких же волонтерів, які після Майдану пішли у владу. Але, якщо ви побачите, більшість з них, вони пройшли один, два роки, у них подушка міцності фінансова закінчилася, багато з них повертаються у бізнес. Ще раз повторю, ви очікуєте від держави з чиновниками по 2-3 тисячі гривень зарплати, що вони будуть надавати належні послуги? Ні. Інституційна спроможність в тому числі прокуратури, судів, слідчих, буде, коли вони будуть отримувати заробітну платню від держави, від вас, від платників податків, таку, на яку вони зможуть прожити, не беручи хабарів. Це одна необхідна умова, але не достатня. І друга умова, і тільки дві разом вони працюють, коли для них є невідворотність покарання. Це інституційна реформа, яку проходили, ніхто цього не уникнув, по-іншому це не працює. Тому тут простого рішення немає. У Вашому конкретно випадку я можу писати звернення, запити і так далі. Про вашу ситуацію кожен день під Верховною радою їздить автомобіль із мегафонами, ми чуємо багато про Пашинського, Чорновола, я не чув, що конкурент, так само чути інші якісь речі, а хто володів цим до цього, а як він відібрав у того, хто був там до того, тому історія у вас дуже складна. Але Ви праві абсолютно в тому, що без права власності, без інституційної спроможності по невідворотності покарання ризику для будь-якого інвестора, це не важливо, міжнародний інвестор чи український, вони досить високі, досить високі транс акційні видатки і, відповідно, низька прибутковість і непривабливість цього ринку. Це теж та реформа, про які ми сьогодні говоримо, які ми повинні пройти. Знаєте, так багато

негативу, але можна сказати, що є і позитив. НАБУ – більш-менш інституційно спроможна інституція. Сьогодні відбувається судова реформа, де, наприклад, так, багатьох це обурює, що видатки на вищий суд збільшуються зі 150 мільйонів до мільярда. Але як по-іншому ви хочете? Ви хочете, щоб суддям платили зарплати не ви, не платники податків, а олігархи, яким потрібне те чи інше рішення, щоб відібрати ваше підприємство? За все потрібно платити.

Запитання із зали: Роман Склярів, Центр економічної демократії. Тут говорилось про те, що капіталізм еволюціонує, про соціальну відповідальність, про зміну менталітету. Я знаю, що у США існує така соціально-корпоративна програма як Employee stock ownership plan (ESOP). Такі компанії, як Microsoft, Intel, Херох її використовують. Це дозволяє працівникам стати власниками частини акцій, підвищується продуктивність праці, мотивація, підвищується довіра між топ-менеджментом, працівниками та власником мажоритарним, і змінюється менталітет, тому що власник думає по-іншому, ніж найманий працівник. В Україні, на жаль, немає законодавчої бази для таких корпоративних програм. Питання до Павла Різаненка, можливо, він як народний депутат зможе ініціювати розроблення такої законодавчої бази, для того, щоб у нас є проблема нерівності дуже велика в суспільстві, є проблема менталітету безвідповідальності. Зміна статусу найнятого працівника на співвласника, який починає відчувати відповідальність, мислить як власник, може, це і є якась форма еволюції капіталізму, демократизації.

Леонід Шиман:

В Украине есть такая форма как акционерное общество, и закрытое в том числе, где пожалуйста, могут быть совладельцами, в том числе и люди, работающие на этом предприятии.

Із зали (Роман Склярів):

Вони-то можуть, але за які гроші. Там є механізм, який дозволяє через банківський кредит...

Леонід Шиман:

Все зависит от предприятия. Система стимулирования предприятия может позволить эти акции выплачивать как бонусы. В Украине есть законодательное поле, которое позволяет это делать. Просто другой вопрос, хотят ли монетарные владельцы пользоваться этим делом.

Павло Різаненко:

Знаєте, Ваше питання воно технічне, але якщо ми повернемося в історії на 20 років, то ми можемо сказати, що ми через це вже проходили, коли відбувалась велика приватизація і корпоратизація державних підприємств, працівники, Ви знаєте, отримували акції підприємств великих, середніх, які акціонувались і ставали акціонерними товариствами. Був навіть один з підходів, де 51% отримував трудовий колектив підприємства. І навіть великих у дуже підприємствах вони отримували. Але потрібно дивитись на все у середовищі та умовах, у яких це відбувалось. Коли це відбувалось у нас, в умовах первинного накопичення капіталу і те, що було сказано, дикий захід. Просто у США привласнювали у індіанців землю, відбирали, і ресурси, якісь там, коли знаходили золото, нафту, а у нас відбирали корпоративні права у держави, засоби виробництва. Ми проходили все те ж саме, що і там. І там законності не було, і у нас нема законності в цей період. Тому казати, що технічно це неможливо – ні, це було і є, і сьогодні будь-яка компанія може бути акціонерним товариством і надавати своїм працівникам акції і так далі. Я, наприклад, працював у західній компанії, де мав таку ж саму мотивацію, прив'язану до вартості акціонерного капіталу. Знаєте, давати прибиральниці акції, мабуть, логіки нема, бо її робота і результати не впливають на капіталізацію компанії. Все-таки це механізми, які для топ-менеджменту або для працівників, діяльність яких може вплинути на вартість компанії. Але юридично ці механізми є.

Запитання із зали:

У меня 3 вопроса будет, связанных друг с другом. 3 разных человека должны отвечать. Я из Турции, 15 лет живу в Украине, бизнесмен, инвестор в Украине. Первый вопрос к Вам (ред. Виталию Антонову), как представителю бизнеса. Какие реформы Вы делали? – живет Ваша компания успешно. Второй вопрос к Вам (ред. Павлу Різаненко), господин. Какие льготы будут скоро, какие упрощенные системы будет для иностранных инвесторов в Украину, чтобы мы могли манипулировать и соблазнять, грубо говоря, чтобы в Украину инвестировали, и мы могли совместный бизнес открывать? И третий вопрос (ред. Леониду Шиману), я тоже из авиационной сферы, перед тем, как я в Украину приехал, читал такое: после развала Советского Союза одна из самых больших экономик – Украина, в первой пятерке – наука: химия, вертолеты, ракеты, авиакосмические системы и так далее.

Столько умных людей, неужели не могут создавать свои личные реформы?

Віталій Антонов:

Что мы сделали, чтобы быть конкурентными – большая системность компании. Прежде всего, мы ввели лучшие международные стандарты корпоративного управления и регулярно в рейтингах мы в лидерах по стандартам корпоративного управления в Украине. Кроме того, мы ввели международную форму отчетности, ЕФРС, уже более 15 лет мы ее проводим. Вот и все, никто велосипеда не изобретал, и понятно, что как большая системная компания, она имеет свои какие-то ноу-хау, но это чисто в коммерческом плане.

Павло Різаненко:

Я спілкуюсь з інвесторами, я сам колишній інвестиційний банкір. Приїжджають мої колеги, привозять інвесторів і ми обговорюємо проблеми. В дійсності, те, що піднімалось, захист прав власності їх турбує набагато більше. Навіть ніж якісь пільги для них. Більшість з них, до речі, не просить ніяких пільг, вони зважують дохідність із ризиками, дохідність розділена на одиницю ризику. От що їх цікавить, це якраз захист прав власності. Стосовно пільг, ми дали дуже хороші пільги минулого року, тепер ми знаємо, як пенсійний фонд наповнити. Єдиний соціальний внесок зменшили в 2 рази, якщо подивитись на сукупний labour tax, це податок на доходи фізосіб і СВ, порівняйте його з Європейськими країнами, то Україна досить конкурентоспроможна. Звичайно, є якісь точкові речі, наприклад, про індустриальні парки, про технологічні парки, от, буквально на днях прийнятий закон у першому читанні. Але він не є панацеєю. Він може створити якісь кластери, точки росту для якихось специфічних сегментів, де Україна хоче залучити специфічних інвесторів. Але найголовніше – це rule of law. Рівні правила і захист прав власності для інвестора, от чого не вистачає.

Леонід Шиман:

Хорошо, Вы мне вопрос задавали? Первое. У нас достаточно людей, которые могут провести реформы на каждом предприятии отдельно, и в своей семье, и, я думаю, что и в стране. Что касается моего предприятия. Главная реформа, которую нам удалось сделать, но она очень трудно давалась, это поменять в пирамиде ценностей основу, где основа стала человеком, а не предприятием. Соответственно, человек

стал главным, для чего работает предприятие. Человек стал тем стимулом, чтобы предприятие дало возможность развиваться этому человеку и материально, и социально, и психологически, и физически. Это главное. Понятно, что базис был перестроен. Для примера: мы государственное предприятие. Мы строим у себя спортивный комплекс, водно-оздоровительный комплекс, бассейны. Да, в 14, в 15 году, во время кризиса, при этом мы не берем деньги из бюджета вообще. Мы создаем оперативно-тактический ракетный комплекс, высокоточное оружие, не берем деньги в бюджете вообще. Соответственно, что это дает нам. Во-первых, мы развиваемся, это главное. Во-вторых, люди, которые у нас работают, они понимают свое положение в компании и они понимают видение компании, что требуется от них. Это два. Третья часть: они простимулированы индивидуальной системой стимулирования, каждый индивидуально, в зависимости от труда, который он вкладывает. Соответственно, идет планирование не предприятия по каким-то видам продуктов, а планирование индивидуально показателей каждого человека в зависимости от того, на каком он уровне относится. От 3 до 7 таких показателей ежемесячно доводится ему. Если он их выполняет, соответственно отсюда он получает, он простимулирован. Соответственно, заработная плата может быть от 500 долларов до 4-5 тысяч долларов, индивидуально у каждого, в зависимости от того, как он выполняет свои индивидуальные показатели. Независимо от того, как предприятие отработало. Но, помимо этого, раз в квартал и один раз в полгода он получает индивидуальное премирование, или бонусы, в зависимости от того, как сработала компания и его конкретно коллектив. В зависимости от того, на какой из 7 орбит это предприятие или это подразделение находится.

Запитання із зали:

У мене один вопрос к Виталию. Тут много раз прозвучало от Вас, что чиновники не хотят проводить реформы потому, что это невыгодно, потому, что это неинтересно. Насколько мне известно, у нас сегодня все реформы должны приниматься в Верховной раде, и многие из них не принимаются только потому, что депутатов в нужный момент нет на местах или просто они голосуют против. Может быть, это не чиновникам это невыгодно, а тем людям, чьи интересы они защищают, это тех же олигархов? Как вы думаете, как вы прокомментируете?

Віталій Антонов:

Я чиновников не разделяю, если человек попадает в Верховную раду, он становится чиновником, это же государственный служащий первого ранга. Так или нет?

Павло Різаненко:

Ні, не так, Ви помиляєтесь. Депутат не є державним службовцем, лише коли закінчується його каденція, то йому, постановою голови Верховної ради присвоюється перший ранг і він зараховується в кадровий резерв. Під час своєї повноважень він не є державним службовцем. Це було тільки минулого скликання, тепер це реформовано і відмінено, і тепер навіть ті, що будуть іти з депутатства, вони не будуть держслужбовцями формально.

Віталій Антонов:

Суть та сама. Може, їх назвали по-іншому, але це та сама історія. Почему-то не иницируются те законы, которые действительно должны базироваться на очень прочном базисе страны. Я привел просто пример из самого начала. Нужно посчитать наш ресурс, нужно знать, на чем мы стоим. Никто этого не делает, абсолютно. Я же не зря сказал о 40% теневой экономики, которая, если мы ее овеществим, мы говорим о 32 миллиардах долларов, которые гуляют по стране, и мы их не учитываем. Если мы не учитываем эти деньги, о чем мы можем говорить? Почему чиновники, которые должны сидеть и считать не делают этого, все.

Андрій Булах:

Поделюсь наблюдениями, в том числе наблюдениями от Ваших вопросов. К сожалению, ни созидание, ни желание поделиться какими-то успешными примерами, а скорее критика и нападки, доминировали в этой дискуссии. Мы очень много хотим брать и не обязательно хотим давать. Я всем желаю давать больше, потому, что чем больше вы даете, тем больше вы получаете. Будьте позитивны, настраивайтесь на оптимизм, верьте, что в Украине все будет отлично, и не ожидайте, что кто-то вам что-то даст...