



Київський міжнародний економічний форум  
6-7 жовтня 2016 року

**Панельна дискусія  
«Успішні інвестиції – mission possible»**

**Модератор** – Алла Савченко, Засновниця і президент аудиторсько-консалтингової компанії BDO в Україні

**Спікери:**

- Шевкі Аджунер, Директор ЄБРР в Україні
- Роман Ващук, Посол Канади в Україні
- Олексій Гончарук, Голова Офісу ефективного регулювання (BRDO)
- Костянтин Магалецький, Партнер інвестиційної компанії Horizon Capital
- Євген Баранов, Керуючий директор Dragon Capital, прями інвестиції
- Віталій Струков, Засновник інвестиційної консалтингової компанії ВС Капітал

### **Модератор:**

Якщо хто з Вас був залучений до попередніх секцій, ви чули дуже багато плідних дискусій на тему, чи можливо зараз інвестувати, як це краще робити, багато оптимізму в цій сфері чи мало. І багато казали про те, що дуже важливо, щоб саме тут працювали інвестори, саме від малого українського якогось підприємця, який інвестує свої 10 тисяч гривень до великого, який не направить свої кошти до офшору, а вкляде в український бізнес, в українську землю чи якийсь підприємство. І тому зараз іде війна не тільки на фронті. Кожен з нас – боєць цієї війни. Якщо ми думаємо, що можемо пересидіти, перечекати, то це не так. Якщо ми втратимо зараз цей шанс, то інший буде через 20 років. І не ми його будемо уже робити, бо більшість із вас через 20 років може й не буде вже займатися бізнесом. І це фронт боротьби із корупцією, із тією старою системою, яку треба зламати.

Тут я на конференції, сидячи, бачу: ми такі модерні, ми такі всі прогресивні, ми так все розуміємо, але чому ми тоді такі бідні? Чого у нас така країна, що зарплатня у 3 рази менше, ніж в Китаї? Що треба робити з цим? Тому я зараз з великим задоволенням надаю слово людині, яка є головою великої міжнародної організації, яка тут представлена, яка більше за всіх інвестує в український бізнес. І це вже таке стратегічне партнерство, яке вивело в лідери бізнесу, які створюють не тільки робочі місця, які створюють нашу бізнес-еліту, які створюють те середовище, яке всі ми з вами чекаємо. Тому із задоволенням надаю слово директору Європейського банку реконструкції та розвитку, Шевкі Аджунеру і дуже чекаємо на відповідь, на те, що ми шукаємо протягом 2 днів цього форуму. Яке є бачення у іноземних інвесторів, іноземних банків, на те, що з Україною є зараз і як скоро ця ситуація зміниться? Те, що вона зміниться на краще, ми всі прагнемо, але швидко це буде?

### **Шевкі Аджунер:**

Ну, по-перше, я хотів би, так би мовити, поміняти назву нашого форуму. Не «місія можлива?», а «місія можлива!». І, звичайно, це можливо, якщо належні заходи будуть вжиті для того, щоб створити належний бізнес-клімат для міжнародних інвесторів, щоб вони прийшли в Україну. Бізнес – це живий організм. І важко йому вижити у ворожому середовищі. Він живе як організм і він просто не буде рости в такому ворожому середовищі. І особливо на початку свого існування. Ну, в кінці кінців, вони зможуть створити свою власну екосистему, створити для себе якийсь середовище дуже сприятливе, якщо вони дійдуть до

певної критичної маси, але з самого початку дуже важливо створити для таких підприємств хороше середовище. І тому нам треба, щоб макроекономічна стабільність була створена попереднім урядом і тут можна цю стабільність перекласти на рейки економічного зростання. А це можна зробити за допомогою інвестицій. Без інвестицій немає зростання. І як для вітчизняних інвесторів, так і для міжнародних. Вони повинні бути певні, що їхній капітал не буде спропрійований, чи ніхто не буде несправедливо ставитись до цього капіталу, атакувати його. Що мають бути рівні, однакові правила гри для всіх, для того, щоб вони продемонстрували свою якість, показали свої конкурентні переваги, щоб вони процвітали в цій країні.

Коли ми дивимося, приймаємо рішення в країні, то потрібно думати про те, що Україна знаходиться на планеті Земля, і тому вона конкурує там з 200-ма країнами, які існують на нашій планеті. І, власне, капітал може бути переведений туди, в інші країни. І тому нам треба налагоджувати зв'язки з інвесторами. І оці ініціативи, які вчора проголошувались паном Кубівим, заступником прем'єр-міністра, потрібно проводити. Він казав, що буде створено агентство з промоуцій інвестицій. Я гадаю, що ці установи повинні працювати дуже конструктивно та швидко, для того, щоб створити умови, для того, щоб сюди прийшов бізнес. Вони мають створити отакі умови під ключ. Вони повинні визначити, який інвестор їм потрібен, а також зробити привабливим ситуацію для того, щоб показати українські переваги. І щоб залучити цих інвесторів у процес, ці державні установи повинні створити такі умови для інвесторів, щоб вони не хвилювались про якісь там дозволи, реєстрації землі і все таке інше. Тому що всі ці речі створюють перешкоди на шляху приходу бізнесу.

Ми повинні, по-перше, визначитися на фронті приватизації, тобто всьому світу треба показати, що Україна готова денаціоналізувати ці підприємства, готова залучити інвесторів. І це буде позитивним кроком. І, нарешті, я хотів би сказати, що ми з нашими партнерами, Європейським Союзом, зараз запускаємо програму по всій Україні і це програма вартістю 40 млн євро, для того, щоб підтримати малі і середні підприємства. І ця програма спрямована на те, щоб розвинути компетенцію, їхні організаційно-технічні спроможності, потенціал цих малих компаній, навчити їх, яким чином розробляти нові продукти, виводити їх на нові ринки. І я сподіваюсь, що наступні 2-3 роки ця програма буде впроваджена і, звичайно, нам треба таким чином створювати основу для сталого економічного розвитку України.

Цим я хотів сказати, що нам треба особливі зусилля спрямувати на те, щоб ситуація в Україні була сприятливою для інвесторів, щоб вони могли легко тут працювати, інакше вони підуть в інші країни. Так, в нас є хороша логістична позиція, і кадри хороші, і ІТ розвинене, і природні ресурси, і логістичні можливості, але ми повинні ще додати до цього належний клімат, для того, щоб можна було скористатися цим.

### **Модератор:**

Земля, таке повітря, така краса. Але коли це все буде капіталізовано, коли ми будемо жити в багатстві, які інші? Якщо казати про майбутнє для України, то для нас було дуже важливо, щоб у 2014 році іноземні країни, Європа, щоб світ підтримали Україну. І деякі країни підтримували нас найбільше, це були наші адвокати, це були ті країни, в яких ми ніколи не сумнівалися, що вони протягнуть свою руку допомоги, і однією з таких країн завжди була Канада. Це тому що там велика українська діаспора, це не близька до нас країна, але там багато людей розмовляє українською і підтримує нас. Це і допомога в медичних препаратах для АТО, і дуже багато різних напрямків. Дуже раді, що до нас приєднався сьогодні посол Канади в Україні, Роман Ващук. Ми дуже дякуємо і дуже цінуємо підтримку в політичному та економічному плані, в якому Канада надає Україні. Але як дивляться інвестори на Україну? Нам треба безоплатно допомагати, на спонсорській основі чи все ж таки ми будемо чекати, що канадські інвестори будуть дуже активні та почнуть більше інвестувати?

### **Роман Ващук:**

Дуже дякую, Ви поставили питання такої дилеми: чому ми такі талановиті, а такі бідні чи бідніші, ніж мали бути. Для цього є всякі народні прислів'я, включно з українськими. Одна з відомих: «Чому бідний – бо дурний, чому дурний – бо бідний. Я б сказав трохи не так в Україні. Чому бідний – бо хитрий! Це з моїх спостережень з 80-90-х і тепер. Тут у великій мірі стільки зусиль ідуть на те, щоб одні других перехитрили або якось поставили бар'єри для того, щоб хтось перехитрив. Що стільки енергії на то йде, що вже тоді для творчого інвестування чи будівництва часом починає бракувати того всього. І хто не розуміє тих хитрощів, починає лякатися інвестаційного клімату.

Коли я тут працював в 90-х, то слово, яке вже в мене викликало страшну алергію 4 рік і мене починало тіпати, це слово – "специфіка". "Ну пане Романе, розумієте, у нас така українська специфіка". Вода тече знизу вверх, сонце на Заході сходить, ви розумієте, ваші канадські ідеї,

оці правила – специфіка. За цих 20 років специфіки вже стало менше, ви її позбуваєтесь, це добре. Певна специфіка там культурна, духовна – це чудового, менше бізнес-специфіки, я б сказав так.

Канадський бізнес належить до категорії risk averse і хитрість averse. В нас поруч є величезний американський ринок, де правила є відносно чіткі, ясні, немає проблем для нашого інвестора, для них найлегше йти туди. Щоб вони пішли кудись інакше, мусять бути сприятливі умови. Тому їх тут протягом років не було аж так багато. Були в 90-х роках, але тут ми мали можливо такий early mover disadvantage. Були люди, які на підставі чи етнічних, чи аналітичних рішень прийшли в Україну з великими сподіваннями, часом з великим капіталом і дуже часто мали значно менше сподівань і значно менше капіталів після того всього. Є певні винятки, є люди, які, наприклад, успішно працювали в хай тек секторі. Тут є з нами присутній Богдан Купич, він тепер з KM Core 20 з чимось років працює в Україні і успішно, але багато хто попівся і пішла слава по Канаді, що Україні краще давати, а заробляти – не дуже.

Це міняється, ми вже бачимо 2-3 роки приход серйозних великих інвесторів з глибшими кишенями, які не тільки розглядаються в Україні, але й починають діяти. Конкретний приклад, Fogex Financial – це канадський конгломерат. Вони за останні 2 роки купили страхову компанію в Україні, яка тепер після ребрендингу закупила більшу частину Ovostar Union, більшу частину Astarta, так що вони розбудовують свою екосистему тут, в Україні. І я надіюся, що це ще не край. Ми мали на канадсько-українському економічному форумі в червні велике зацікавлення і в торгівлі, і в інвестиції. Це пов'язано також з нашою угодою про вільну торгівлю, яка тепер є в процесі ратифікації. Але сам факт, що ми вже почали говорити про один ринок і другий, вже спричинює більше зацікавлення.

Я б згадав, наприклад, що український експорт до Канади за першою статистикою, за перших 8 місяців цього року, зріс на 41%, що є позитивним. Наш, навпаки, трохи зменшився, але це за рахунок зменшення поставок вугілля. В одну сторону і в другу торгується більше виробів з вище доданою вартістю, що є позитивним. Очевидно, тут бізнесовий клімат, хто не лінивий, вже про нього згадував. Я би сказав, однак, що права інвесторів та кредиторів мусять бути забезпечені і не може бути таких високопрофільних чи дрібних, чи великих справ, де ними ігнорується. Те, що тепер діється із спробами санації фірми Агрохолдінгум «Мрія» і пригоди в судах – не є добрим прикладом того, як це мало би розв'язатися. Тут повинні і антикорупційні, і судові, і інші інстанції уважніше за це взятися. Я також

маю надію, що нові інвестаційні установи, зокрема бюро при кабінеті прем'єр-міністра, тут зможуть допомогти. Я надіюсь, що ми вже сьогодні щось конкретніше довідаємось протягом дня про його заснування і функціонування. Ми на загал більше зацікавлені, бачимо більше інвесторів, які розглядаються. Треба оминати таких знакових промахів, які б людей, які вже виявляють зацівлення, відлякали.

### **Модератор:**

Дякуємо за цей оптимізм, тому ми, Україна, потребуємо не тільки грошей. Ми будемо так працювати на нашій секції: спочатку кожний зі спікерів висловлює свою думку, своє бачення розкаже, а потім ми хочемо дуже активно поспілкуватися із залом і відповісти, щоб в нас достатньо було на це часу.

Оптимізм не росте сам по собі, потрібні якісь приклади, якісь success stories, які показують, що це можливо. Що приходять і канадські, турецькі інвестори і можуть тут працювати. Тому ми хотіли показати відео, щоб вам краще запам'яталось. Якщо воно готове, то, будь ласка, покажіть нам і далі будемо продовжувати.

### **Відео**

Ролик про компанію BIOFARMA, яка має надсучасне виробниче обладнання. В 2015 році була відкрита дослідницька лабораторія, одна з найпотужніших в Україні. Компанія має сертифікат міжнародних компаній. Обладнання використовується німецьке, також італійське. 2012-2015 в компанії з'явився новий топ-менеджмент, з глобальних фармацевтичних компаній: це спеціалісти з роздрібною торгівлю, комерційний директор, головний фінансовий спеціаліст. Зокрема ми маємо дуже потужний персонал, 75 медичних представників по всій країні і ми охоплюємо майже 7 тисяч фармацевтичних установ в країні. З 2011 по 2015 роки спостерігалось збільшення потужності майже в 2.5 рази, в 1.9 разів збільшилася ринкова частка лафорекбікону. Зараз ми маємо нові лінії для розвитку нових препаратів, ми маємо реєстрацію в форматі ЄС, ми проводимо нові дослідження ринків. В 2016 році була відкрита друга лінія з будівництва заводу.

### **Модератор:**

Ось такі в нас є гарні приклади і ви бачите стовпчики, як ростуть доходи, показники. Це Україна і представники компанії виступали вчора і сьогодні можна з ними спілкуватися. Далі я надам слово практичним інвестиційним фондам, людям, які багато років розвивають

інвестиційний бізнес і приводять сюди інвесторів, і бачать, які тенденції є зараз, розуміють, якісь прогнози можуть будувати, тому що для оптимізму потрібні не тільки приклади. Потрібно розуміти, куди воно все піде і як швидко воно стане на краще. Тому що зараз після майже 3-ох років кризи, війни і всього того, що з нами склалося, дуже складно бути тут, робити бізнес і не думати про те, що в Польщі, чи Туреччині, чи Канаді краще. І, на жаль, була в нас секція по навчанню, дуже багато студентів зараз їдуть навчатися саме закордон і там і залишаться. Що зробити, щоб вони вернулися? Як тут розвивати нашу Україну зараз і сьогодні? Я із задоволенням надаю слово одному з ведучих фахівців цієї сфери, засновнику інвестиційно-консалтингової компанії ВС Капітал, Віталію Струкову.

### **Віталій Струков:**

Всім доброго дня! Перед тим, як розповісти конкретні кейси і дати поради компаніям, і мати тут таку конструктивну дискусію як на мікро, так і на макро рівнях, я б хотів, щоб зараз показали другий ролик, про успішну інвестицію, яку моя команда ВС Капітал зробила разом з Європейським банком реконструкції і розвитку і якраз на прикладі цієї інвестиції я хотів би розказати невеликий кейс, як реальні інвестиції відбуваються в українській компанії.

### **Відео:**

Основным источником витаминов и микроэлементов в комбикорме является качественный премикс, соответствующий самым высоким европейским стандартам. Для производства премиксов европейского качества необходим завод, оснащенный современным, высокоточным оборудованием, способным обеспечить соблюдение высочайшей точности дозирования и высокое качество смешивания правильно подобранных и совместимых между собой дискретных компонентов, с обеспечением условий для сохранения их активности в смеси.

Для работы такого завода по производству премиксов нужен квалифицированный менеджмент и энергичный персонал, стремящийся развиваться и становится лучшими в своем деле. Завод NOVACORE – это результат международного проекта, реализованного в Украине с целью обеспечения высококачественными премиксами, отвечающим самым высоким европейским стандартам, как коммерческих производителей комбикормов и белкоминерально-витаминных добавок, так и комбикормовые заводы, входящие в вертикально интегрированные животноводческие и

птицеводческие агрохолдинги и хозяйства, что позволяет им выпускать максимально конкурентно способную продукцию, повышая их эффективность.

На сегодня завод NOVACORE производит эффективные и конкурентно способные премиксы, соответствующие самым жестким международным стандартам. Александр Гурин, директор завода NOVACORE: "Мы находимся на одном из самых лучших заводов Европы – завод по производству премиксов. И если я скажу, что производство этого завода 3.6 тыс. тонн премиксов в год, это количество может покрыть потребности, наверно, всей Украины. И если я скажу, что этот завод построен за полтора года на инвестиционные средства украинских бизнесменов и Европейского банка (ЕБРР), то я, наверно, ничего не скажу об этом заводе. Этому заводу всего лишь год исполнился, то есть здесь собрано все то передовое, которое есть в Европе для производства премиксов. Оно не успело еще ни морально устареть, ни физически. Чем он отличается от других? Он отличается прежде всего своей гибкостью и оперативностью.

#### **Модератор:**

В залі є представники BIOFARMA і NOVACORE?

#### **Віталій Струков:**

В нас є представник Kaizen Capital, який робив інвестицію в BIOFARMA. Він розкаже трошки пізніше про це, а я розкажу зараз про проект NOVACORE і як він відбувався, тому що я вважаю, що наша сьогоднішня дискусія повинна бути практичною для власників бізнесів і для топ-менеджменту, які сюди прийшли почути, як залучати іноземні інвестиції в свої компанії та Україну для її розвитку. І я очікую, що по результатам нашої дискусії, ми спільно зробимо якісь тези для нашого керівництва, тому що вчора прем'єр-міністр сказав, що він чекає від результатів цього форуму конкретні рекомендації від бізнесу, від учасників форуму, що уряд може покращити для залучення іноземних інвестицій. Тому що іноземні інвестиції з однієї сторони чекають конкретні правила гри і преференції з боку уряду України, а з іншого боку – це завжди конкретні компанії, конкретні проекти, куди вони роблять ці інвестиції. Тобто це не загальні – це специфічні і конкретні речі. Є конкретні компанії та конкретні люди, яким іноземні інвестори довіряють ці кошти. Тому хочу почати з кейсу, розказати два слова, про що ми кажемо в цьому проекті. Ну, по-перше, це група компаній «Інтер-Запоріжжя», вони номер 2-3 виробник яєць в Україні, вони плідний конкурент Ovostar. Хоч Ovostar –



це публічна компанія, всі її знають на ринку, а про «Інтер-Запоріжжя» мало хто знає. Ну, вони по обсягах майже одні й ті ж об'єми мають, але на ринку майже ніхто не знає, що «Інтер-Запоріжжя» – це найбільший виробник комбікормів та преміксів в Україні на сьогодні. Тобто в них 7 заводів по комбікормах, 1 завод по преміксах, який ви сьогодні бачили. Вони мають потужність десь мільйон тонн комбікормів на рік і виробляють десь більше 500 тис. комбікормів на рік і продають це третім особам в ринок. Ну, наприклад, якщо МХП – самий великий виробник в Україні комбікормів, але 100% повністю на своєму циклі це використовує, тобто МХП на ринок не продає жодної тонни, то якраз ця компанія побудована на виробництві і продажах в ринок своїх комбікормів.

Декілька цифр, це інвестиція більше 20 млн. долларів. Завод був побудований в дуже стислий термін – 1.5 роки. Коли ми цей проект почали взагалі роздивлятися, ми почали роботу з «Інтер-Запоріжжя» з того, що допомогли структурувати бізнес. Тому що для залучення іноземних інвестицій потрібно показати прозору структуру бізнесу, як юридичну, так бізнесово-організаційну. Тому ми консолідували разом з юристами більше ніж 20 юридичних осіб, створили холдінг, і цей холдінг – Люксембург, і він консолідував всі компанії в Україні. Але коли ми готувалися до Епіос і так само допомагали робити бізнес-процеси, розробляти стратегію, а аудитори робили міжнародну звітність, стало очевидно, що в 2011 році, коли ринок вже почав падати в Європі і в світі, (фондовий ринок, я маю на увазі), то стало питання: якщо ми не ідемо таки на IPO, що робити, де залучати інвестиції? Перше, що ми запропонували – треба звернутися до ЄБРР. Тому що він сьогодні надає в Україні найдовші кредитні кошти на розвиток компаній і ЄБРР якраз міг запропонувати кредит на 5 років. Тому ми домовились з акціонерами компанії і показали, що це буде оптимальна структура фінансування для розвитку компанії, це коли їх власні інвестиції будуть у вигляді кредитних коштів ЄБРР. Тому ми цей проект зробили. Дуже дякую Шевкі і його команді з агросектору, це була дуже плідна конструктивна робота. І ми далі разом продовжуємо працювати в інших проектах, тому ми залучили 25 млн. долларів від ЄБРР на 5 років. І основні кошти пішли якраз на цей завод, потім ще було відбудований в Летичеві новий комбікормовий завод, і були кошти так само на деякі інші проекти.

Що цікавого в цьому проекті? Коли ми розбудовували цю стратегію для клієнта (взагалі капіталізація бізнесу, залучення іноземних інвестицій), стало питання, де точки росту для компанії? Чи це диверсифікація в

інші сектори, чи це вертикальна, чи горизонтальна інтеграція? Коли ми це проаналізували, ми доказали клієнту, що саме для них правильний розвиток – це продукти доданої вартості. І якраз проект по преміксах мав дуже класну чітку стратегію, бо Україна до цього моменту, поки цього заводу не було, імпотувала з Європи більше ніж на 100 млн. євро преміксів, тобто в Україні немає якісного виробництва преміксів. А вони до того були і закуповувались самі для себе і цей попит всі бачили. Тому цей проект був якраз націлений на те, щоб зробити повністю 100% імпортозаміщення і крім того, ця потужність дозволяє робити експорт ще в ближні країни, перш за все Східну Європу. Додана вартість дуже висока, бо вартість преміксів є дуже високою. Це мікроелементи, фармелементи, наприклад, на тонну комбікорма може йти від 0.1 г до там 30 г і більше, в залежності від компонентів. Тобто це по суті мініфармзавод, де все працює повністю автоматично, це справді найсучасніший завод в Європі і результати дуже класні. Вони за 1.5 роки вже взяли десь 35% ринку, тобто деякі компанії ще 65% продовжують закуповувати з імпорту. Чому? Тому що там дають дуже гарні умови на відстрочки платежу, і т.д. Але вони поступово цей ринок завойовують. Тобто 35% ринку – це вже дуже серйозна позиція. І вони ставлять за мету більше 50% зробити.

Що дуже важливо розуміти українським компаніям, власникам і топ-менеджменту. Перше, що ми відповідаємо і топ-менеджменту, і власникам, коли вони кажуть, що хочуть залучити іноземні інвестиції: «Чи ви готові змінювати бізнес керівництво своєї компанії, розуміючи, що ви повинні бути чітко прозорі для іноземного інвестора, пропонувати їм місця в раді директорів і повністю бути прозорим з точки зору використання всіх інвестицій і відповідальності до того»? І, як показує практика, зі 100% кейсів, які ми разом дивимось з клієнтами, 10% тільки погоджуються на це. Більшість здуваються і думають: «Не потрібні мені ці інвестиції».

Коли ми починаємо розказувати про контроль, про звітність, про повністю прозоре бюджетування, інвестиційні бюджети і т.д., доходить до того, що наша, як Роман каже, «українська специфіка» думає: "А, мені то не потрібно, я краще сам буду це робити". Запитують: "А чи можна так зробити, щоб залучити 5 млн долларів капіталу, ми там самі будемо управляти?" Такого не буває. Тобто це одне з головних питань, що треба, щоб наші власники і топ-менеджмент реально були готові змінювати свій підхід до управління, до прозорості прийняття рішень. І це дуже серйозна і психологічна, і ментальна проблема для наших компаній. Але ті, хто хоче дійсно рухатись вперед і розуміють, нащо ми

їм допомагаємо, пояснити, зрозуміти, нащо їм іноземні інвестиції і як з ними працювати. Ті дуже рухаються вперед і ми маємо такі успішні інвестиції. Тобто я сподіваюсь, що після того, як ми всі поговоримо, потім будуть питання залу, по таких кейсах.

Ще хочу два слова сказати з приводу макрорівня і рекомендацій до нашого уряду. Вчора було пряме питання нашому віце-прем'єру і міністру економіки від турецького представника, що наш уряд готовий запропонувати інвесторам? Якщо ми подивимось на Польщу, Туреччину, Прибалтійські країни, ми побачимо, що там дуже класні умови для іноземних інвесторів: нульова ставка, податок на прибуток, додаткові преференції з боку держави, захист цих інвестицій – не просто слова, а реальне законодавство, яке імплементується для захисту цього. Тому, на мою думку, це дуже добре, я повністю погоджуюсь, що вже ті ініціативи, які мають уряд та Адміністрація президента щодо створення таких офісів для інвесторів – це дуже позитивно, це вже показує вектор розуміння цього питання, створення умов. Але, на мою думку, це все ж таки дуже мало. Дуже прості речі, 2-3 місяці тому приїжджає з арабських країн дуже велика потужна група, та 20 млрд долларів капіталізації, яка готова в Україну вкладати 100-500 млн долларів. Вони такі самі питання задають нашому шановному уряду, кажуть: "Ми інвестуємо в Африку, в Азію, коли ми приходимо в країну, нам завжди уряд щось пропонує". Чому? Тому що це люди, які при наших ризиках готові вкладати 500 млн долларів в інвестиційні проекти, вони хочуть дуже прості речі: «Дайте нам преференції і ми будемо створювати робочі місця, ми будемо показувати всьому світу, що тут можна такі великі інвестиції робити, тому що за останні декілька років ми цих інвестицій взагалі не бачимо». Тому дуже прості речі, я б запропонував: відновити те, що було колись – це інвестиції в закупівлю основних фондів. Тобто, якщо закупляється обладнання, яке завозиться в Україну – це ніякого ПДВ, ніяких мит. Це повинно бути в 0. Це зменшує вартість проектів на 30%, це покращує інвестиційну привабливість цих проектів, тому що сьогодні біля девельвації гривні, той проект, який міг би окуповуватись за 3-4 роки, сьогодні за 7-8 років окуповується. Тому 30% на закупівлю основних засобів – це дуже серйозна річ. І це для держави України однозначно плюс. Так інвестицій взагалі нема, а так вони приходять і нові робочі місця, нові конкурентні проекти, і т.д. Це перше.

Друге – це мінімум на 10 років повинен бути податок на прибуток 0 для іноземних інвесторів, які заходять в Україну. Багато на це кажуть: "Це будуть офшорні гроші, які українці заводять". І добре, нехай, але, будь

ласка, створіть прозорі умови, як це регулюється з боку держави. Останнє, що хочеться теж порекомендувати, зробити додаткові преференції по інших питаннях, це і підтримка на рівні регіонів, створення інфраструктури, підведення електроенергії, доріг. Це і так те, що наша держава повинна робити на рівні бюджетів регіонів. Є гроші на дороги, на комунікації. Знову ж таки, це буде сильний позитив для будь-яких іноземних інвесторів. Дякую за увагу, готовий потім відповідати на питання.

### **Модератор:**

Дякую, Віталію, за класний кейс. Як це солодко чути: українське підприємство найкраще у Європі. Ми не звикли до такого, до спортивних перемог, можливо. І дякуємо за конкретні рекомендації для уряду і для компаній, тому що зараз ми це все пишемо і будемо генерувати якісь побажання, може вимоги навіть для того, щоб інвестори сюди приходили. Але сьогодні робочі підприємства, які тут працюють, вкладають гроші, кажуть: "Ну, це неможливо робити з тими відсотками, які в нас є". Да, в нас, слава Богу, є ЄБРР, в якого відсотки менше, але це все одно не вирішує всіх питань і ми не конкурентні. В кожного своя правда. Підприємці й бізнесмени хочуть низькі відсотки, хочуть преференції. Інвестори хочуть гарантій, хочуть преференцій теж. Держава не хоче взагалі ніяких преференцій, не хоче міняти податкову систему для інвестицій. І як це все з'єднати? Чи можливо це зараз з'єднати? Коли воно з'єднається? І я із задоволенням надаю слово наступному виступаючому, дуже відома компанія Dragon Capital, яка в Україні, мабуть, найбільша, яка багато тут робить і я думаю, що Ви нам теж дасте і кейси, й оптимізм. Євген Баранов, будь ласка.

### **Євген Баранов:**

Дійсно приємно, що на цій панелі зібрались, мабуть, найбільші оптимісти з приводу майбутнього України і основні провайдери капіталу на сьогоднішній день. Проблема в тому, що якби у організаторів стояла задача розширити цю панель, то її можна було б збільшити максимум в два рази, а більше вже було б складно. Дійсно, в нас дуже великий досвід інвестицій, прямих інвестицій в Україні, а також дуже великий досвід консалтингу із залучення інвестицій, те, про що розказував Віталій. І ми раді казати про те, що ми вважаємо, що за останні 16 років, що ми робимо інвестиції в Україні, загалом дивитись на портфель наших інвестицій – це надзвичайно успішні інвестиції. Ми поділяємо оптимізм з того приводу, що є базові засади для того, щоб в

найближчі декілька років в середньотерміновій перспективі бачити зростання економіки, українських компаній. Я не хотів би фокусуватись на преференціях чи виключеннях, які необхідні для того, щоб цей оптимізм розбудувати. Я думаю, що є прості фундаментальні речі, які очікують більшість інвесторів.

Нещодавно наша компанія разом з Європейською бізнес асоціацією проводила опитування серед іноземних інвесторів, які коли-небудь інвестували в Україну або розглядають Україну, як потенціальну країну для інвестицій з приводу того, які є найбільші бар'єри. І найбільші бар'єри, якщо брати топ 3, то перше – це корупція, друге – це верховенство права, третє – це військовий конфлікт. І якщо на третє є вплив ззовні, а з самої країни на це впливати важче, то на перші два показники безумовно є можливість впливати. І показовим є те, що корупція виграла це опитування з дуже великим відривом. Тобто моє глибоке переконання, що інвестори, які вже є в країні – їх достатньо. Так, якщо ми подивимось на притік прямих інвестицій протягом останніх років, ми побачимо, що більшість з тих інвестицій була зроблена в банківський сектор, в рекапіталізацію тих банків, що вже працюють на рику. Але це теж нові гроші, які заходили в країну. І перша річ, яку вимагають ці інвестори – це рівні правила гри. І моє глибоке переконання, що основний фокус нашого уряду, нашого керівництва країни має бути націлений на те, щоб створити комфортні та рівні правила гри для всіх інвесторів. Ви вже казали, про те, що країна багата талантами, країна, на жаль, в наслідок девальвації, яка відбувалась останні 3 роки отримала певні конкурентні переваги над багатьма іншими ринками. Ми бачимо переваги в собівартості виробництва, які засновані на сьогоднішній вартості робочої сили, на вартості utilities, ми бачимо дуже освічену націю, ми бачимо можливість виробляти продукт з доданою вартістю. Тобто є багато засад, які є основою для того, щоб розвиватись наступні 5-7 років дуже інтенсивно. Так, правда, є те, що дуже обмежені джерела цього капіталу. Як я вже сказав, їх не так багато і більшість з них тут. Але вони є, є інвестори, які готові давати оцінку цим ризикам, є міжнародні інституції, які готові допомагати бізнесу розвиватись. Є засади для того, щоб цей розвиток йшов. Є багато добрих прикладів у всіх присутніх тут. І в нас є компанії, які, наприклад, найближчі до мене, це наша інвестиція в компанію "Нова лінія", одного з найбільших ретейлерів компанії, з якою ми були протягом 12 років, з 2001 до 2013 року. І на цьому горизонті середні річні темпи зростання були 45%, тобто в середньому за 13 років кожен рік компанія зростала на 45%. Є багато секторів або достатньо секторів

української економіки, де такі success кейси можливі в горизонті наступних 7-10 років. Та ситуація, яка, на жаль, відбулася, на наш погляд створює зараз ситуацію нових інвестицій, аналогічну до тієї, що була на початку 2000-х років, після кризи 1998 року. Тому в нас є оптимізм, в нас є бажання розглядати нові бізнес-ідеї, бізнес-кейси, в нас є бажання інвестувати в нові проекти. І це підтримка не лише наша, багато вже про це говорили, але зараз всі наші інвестиції ми робимо через новий фонд, який був створений наприкінці минулого року разом з Ukrainian Redevelopment Fund. Це інвестори, які входять до групи Soros Fund Management і управляються цією компанією.

Тобто є довіра таких світових інвесторів зі світовим рівнем та класом інвестування. Є довіра та бажання допомогти українським компаніям розвиватись. Є ті проекти, які ми вже проінвестували. Є багато проектів, які ми розглядаємо зараз. Тому моє глибоке переконання, що зараз настав час можливостей, можливостей, як для бізнесу, так і для інвесторів. Це природньо, що є інвестори, які більше risk averse і прийдуть в країну пізніше. Але є велика можливість для українського бізнесу сьогодні активно розвиватись, як за рахунок органічного росту, так і за рахунок злетів та поглинань. Є суттєва можливість в імпортозаміщенні, те, про що вже сказав Віталій, є чудові конкурентні переваги для виробництв, які орієнтуються на експорт за рахунок нижчої собівартості. Тому наш оптимізм, я думаю, що поділяють більшість бізнесів і їх власників, які налаштовані на розвиток цього бізнесу, на активне зростання в найближчій перспективі. І ми вирімо, що mission is possible, mission is not impossible.

### **Модератор:**

Дуже дякуємо! Особливо за оптимізм, і Ви, Євгене, праві, коли ми планували цю сесію, ми хотіли відповісти на питання бізнесменів, де брати гроші. І ще пару стільців б поставили, і всіх би запросили. І оце все таке, що є в Україні, на жаль, українські банки ми сюди не запросили. Навіть сьогодні на першій сесії була компанія "Сатурн", яка сказала, що, використовуючи досвід Китаю, можливо брати кредити в українських банках і добиватись такої ефективності, але це був один приклад. Зараз погодитись з терміном українських банків, що за рік ми маємо побудувати щось велике, нове, інноваційне – дуже складно. І тому маємо те, що маємо. Використайте цю можливість! Ці люди, які мають гроші, які мають можливість і сміливість інвестувати в український бізнес і роблять це, на жаль, якщо не кожного дня, то кожні декілька місяців і кожен має за плечима досвід, мільярди і довіру

міжнародних інвесторів і дуже успішні проекти, якими ми можемо пишатися.

Так само я надаю слово наступному спікеру, дуже відомій компанії, яка працює всі роки незалежності України, Horizon Capital, пан Костянтин Магалецький, будь ласка. Чи не забракне Вам оптимізму, щоб далі працювати тут та інвестувати нові й нові проекти?

**Костянтин Магалецький:**

Дякую! Ну, по-перше, я хотів би розпочати з пари коментарів, а потім вже відповісти на Ваше запитання, тобто я хотів би побажати всім нам, щоб в наступні роки, коли ми будемо сидіти на цьому форумі, розпочинали не з того панель про інвесторів, що це ті інвестори, що залишились, що ще не бояться інвестувати в Україну, а щоб казали, що це ті інвестори, яким пощастило інвестувати в Україну. Щоб стільців не вистачило в залі для інвесторів, якби тут всі сіли. По-друге, мені дуже сподобалось, коли Шевкі чи Роман говорили про Україну, вони говорили "ми". В нас такі показники, в нас така ситуація, тому я бажаю, щоб в нас було більше таких партнерів на Заході, в Європі, в світі, які будуть нас так підтримувати і говорити "ми", коли вони кажуть про Україну. Відповідно, якщо відповідати на ваше запитання, оптимізму нам не забракне і насправді ми вважаємо, що зараз один з найкращих часів, я погоджуюсь з Євгеном, для того, щоб інвестувати в Україну. Ми дійсно в Україні вже, мабуть, один з найстаріших фондів, якщо не найстаріший, більше 20 років. І один з найбільших, найбільш досвідчений, з точки зору інвестиції. Ми це кажемо з власного досвіду, бо ми бачили історію інвестицій в Україну в 90-ті роки. І, насправді, я не хочу казати про якісь глобальні речі, про які тут вже багато казали. Тут було відео про Біофарму, я керую цим проектом, до речі, я є одним з організаторів цього форуму, разом з паном Хмельницьким і керуючим партнером, який вчора виступав там, пан Костянтин Єфименко. Ну це дуже класний приклад того, що потрібно залучати інвесторів, а в такі часи тим більше. Чому? Тому що, коли ми інвестували в Біофарму – це була дуже перспективна компанія в дуже перспективній індустрії, але це була компанія, якій навіть більше ніж 100 років, щоб ви собі могли уявити. Звичайно, що будинки обладнують новіші компанії, але не кардинально, і, відповідно, завдяки інвестиціям, завдяки новому менеджменту, який був залучений із Західних компаній, завдяки енергії, професіоналізму акціонерів, в тому числі місцевих, які керують цією інвестицією. Ну, компанія суттєво не просто побудувала нове підприємство і, до речі, будують ще одне і я сподіваюсь, що десь в

наступному році ми його закінчимо, тобто перша інвестиція там була близько 40 млн долларів, і наступна буде трішечки менше. Тобто ви бачите такі значні суми інвестицій. Так от, що важливо, що ще нове підприємство не було добудовано, а вже на існуючих, не таких модернових потужностях, компанія змогла на своєму продукті №1 – Лаферобіон, збільшити свою долю майже в два рази. Компанія вже зараз входить в 40 найбільших гравців на ринку і в більше ніж 10 місцевих, хоча там в 150 не входила. Тобто компанія суттєво покращує свої показники і навідмінно від того моменту, коли ми проінвестували там була певна кредитна заборгованість перед банками. Зараз немає навіть заборгованості перед банками, не дивлячись на те, що компанія робить такі інвестиції. Це говорить про те, що це прибуткова інвестиція, яка генерує достатньо грошового потоку, для того, щоб будувати нові підприємства. І от нове підприємство, поки що без залучення кредитних коштів. І тому я хочу сказати – ось це є прикладом інвестицій в такі часи, коли навіть є криза і девальвація, але показники збільшують, тому що поки інші гравці думають, що робити, чи йти з України, чи ні, чи ставити інвестиції на паузу, чи вже ставлять. От для таких амбіціозних компаній зараз найкращий час не тільки для західних інвесторів інвестувати, але й для місцевих, разом з західними в тому числі. Тому що вони видають і довгі гроші, дають певну експертизу з точки зору допомоги виходу на зовнішні ринки, з точки зору залучення менеджменту більш сучасного, більш адаптованого до таких часів. І тоді ситуація буде набагато краща. От знову ж таки приклад, як називалось, "Нова лінія", про яку казав Євген і Біофарма – їце приклади компаній, які розпочинали в такі непрості часи, але вони змогли вирватись навідмінну від тих, хто думав, що їм робити, що ні. В нас одна з найкращих інвестицій, компанія "Керамея", до речі, клієнт ЄБРР, ми запустили підприємство, з 0 теж побудоване, влітку 2008 року і через 2 місяці розпочалася криза. Це була компанія, яка постраждала найбільше. Ну, ви подумайте, це будівельні матеріали, тобто будівельна індустрія, по-перше. По-друге, там преміальний продукт, клінкерна цегла, найбільш дорогий, тобто під час кризи дорогі продукти страждають найбільше, бо починають економити. І, по-третє, це був продукт, який взагалі на ринку ніхто не знав. І тим не менше, поки всі думали, ми трішечки додали грошей в компанію і компанія дуже потужно стартанула і зараз займає 70% ринку, а через пару років вийшла на 100% потужність. І ми залучили кредит ЄБРР для того, щоб збільшити наші потужності в 2 рази. Ми збільшуємо наші потужності в 2 рази, кредит був значний, там 10 млн долларів. Але пройшло декілька років і ми вже в цьому чи наступному



році цей кредит виплатимо, при чому достроково. Тобто мільйони долларів ми платимо раніше, ніж потрібно, Шевкі може підтвердити. Тому що компанія є настільки успішна, що вона може генерувати такі доходи. І це приклад того, що не потрібно боятись, а йти вперед, тільки йти кваліфіковано, з потужними партнерами, бажано з інвестиціями. Тоді буде успіх. Дякую.

**Модератор:**

Дякуємо, Костянтинне! Це вражаюче! Дуже характерна риса, що багато проектів, які ми зараз розглядаємо – це спільні проекти ЄБРР, інвесційних компаній, фондів. Вони ділять ризик, але нехай це буде так і хай буде багато інвесторів. Ми дуже дякуємо за Ваше побажання. Ну я не вірю, що це буде наступний рік, а може через пару років дійсно інвестори будуть сидіти тут, а компанії, які хочуть інвестиції, будуть казати: "Ну добре, ми може будемо розглядати ваші пропозиції", щоб ситуація змінилась корінним чином. Але щоб вона змінилась, треба її змінювати, вона сама не зміниться і я із задоволенням надаю слово Олексію Гончаруку, який є головою Офісу ефективного регулювання (BRDO). В нього багато інших посад. Що мене більше всього зацікавило, що Ви підготували концепцію законодавства в сфері інвестиційної політики. Тобто, як же її потрібно змінювати?

**Олексій Гончарук:**

Є така історія. Друзі, вітаю вас. Що таке офіс? Офіс – це створена за ініціативою Айвараса Абромавічуса, міністра економіки на той момент, за підтримки Єврокомісії, велика експертна група зараз. Я очолюю експертну групу, до складу якої входить більше ніж 30 осіб. Ми зараз ще набираємо людей, тому кому цікаво долучитись до реформування країни, то запрошуємо, нам потрібні світлі голови.

Наша робота полягає в тому, щоб пояснити уряду, що насправді відбувається, наскільки це можливо, і намагатись подивитись на проблеми не рефлекторно, не розуміючи окремі сигнали, а подивитись на ситуацію системно і дати їй системний аналіз. Я за декілька хвилин буквально, бо я розумію, що в нас краще більше поговорити в інтерактиві, спробую пояснити про що ми говоримо нашому уряду, які меседжі ми їм доносимо і на що ми звертаємо їх увагу в першу чергу. А ми працюємо в 5 секторах зараз. Якщо ми говоримо про сектори економіки – це сільське господарство, це енергетика, це транспорт і комунікації, це ІТ і телеком. Ми досліджували, як поводи́ла себе держава.

Ми подивилися на ситуацію системно і прийшли до декількох висновків, і в мене для вас є декілька цифр, які, на нашу думку, об'єктивно описують те, яким чином держава поводи́ла себе на цій території і з бізнесом в тому числі.

Уявіть собі двотисячний рік, прийнятий лише Закон про ліцензування, який передбачає 60 видів ліцензійної діяльності. Потім до 2009 року кількість видів діяльності, на які держава поширює ліцензування, зросло до 82 видів, тобто вона розширила дію закону. А потім, з 2009 року до сьогодні, вона зменшила кількість видів діяльності до 30 – це поведінка держави: спочатку 60, потім 82, потім 30. І той, і інший процес відбувався під прапором дерегуляції. Ми збільшували вплив закону – це дерегуляція, тоді це називалось дерегуляція, потім ми зменшували вплив закону, зменшували зону, на яку поширюється ліцензування, і так само називали це дерегуляцією. Держава досі планує свою діяльність за формою, а не за суттю.

Подивіться на меседжі, подивіться на те, в яких категорія уряд вимірює успішність економічних реформ: скасовано 50% ліцензії. Про що це? Як це вплине на економіку? Ми прибрати 40 бар'єрів. Що це за бар'єри? Як це вплинуло на економіку? По чому ви взагалі міряєте ефективність ваших рішень? Така політика, коли політик, державний службовець намагається вимірювати папірці, а не те, що відбувається на вулиці, призвела до трьох речей.

Перше – кожен третій документ в Україні є незаконним. Зараз я про підзаконні акти, про інструкції про постанови. Чому? Тому що в цивілізованому світі є парламент, і парламент визначає від імені суспільства, що насправді важливо, щоб регулювати. Після цього, коли є закон, який передбачає ще низку речей, які потрібно додатково детально врегулювати, і тому ці акти називають підзаконними, вони не просто так називаються підзаконними, вони "під законом". Сьогодні близько третини всіх правил, які діють для бізнесу, створені або внаслідок перевищення повноважень, або для створення відвертих корупційних схем, вони не передбачені законом. В таких умовах, коли бізнес заходить в державу, він звертається до юристів, каже: "Слухай, опиши мені, за якими правилами я буду працювати". Юристи в своїх "conclusion" дуже часто пишуть: "Ну окей, ми тут не знаєм, як поведе себе держава". Друга цифра полягає в тому, що наша держава в 60% випадків непривильно застосовує регуляторні інструменти, тобто, фактично, поводить себе як "двоєшник".

Приклад – ліцензування як вид діяльності, як інструмент регулювання, з яким, можливо, кожен з вас певним чином стикався. Це класичний в

світі інструмент, який уряди і публічна влада застосовують для того, щоб обмежити певним чином доступ на ринок, тобто щоб допустити на ринок лише якісні компанії. В Україні ліцензуються природні монополії. Поясніть мені, будь ласка, яким чином можна не допустити на ринок природню монополію? Кому в голову прийшла взагалі ідея ліцензувати природні монополії? Хтось може вивести з ринку "Київобленерго"? Ну от поясніть мені. І ці речі, насправді існують, у нас всі природні монополії зарегульовані за допомогою цього інструменту. Так, їх регулювати потрібно, але не так. 60% випадків застосування, в середньому, наших інструментів з дефектом, вони неправильні, тобто виникає сам дефект. А це корупція, а це додаткові витрати для бізнесу. В 60% випадків інструменти застосовані неправильно.

### **Модератор:**

Якщо держава помиляється в 60% випадків, то нащо нам таке регулювання і нащо нам така держава?

### **Олексій Гончарук:**

Можна я завершу? Я до чогось веду. Але це не найцікавіша історія. Третя цифра про ефективність. В 95% випадків ефективність наших регуляторних документів неможливо виміряти. Чому? Тому що наша держава взагалі перестала думати в категорії результативності. KPI в державному правлінні, особливо що стосується бізнесу, не існує. Подивіться на стратегії, які сьогодні генерують міністерства, які генерує досі уряд. Вони виправляються. Зараз ситуація набагато виправляється. Я вам говорю про те, що ми бачимо за 15 років. В цих стратегіях бізнес не може побачити себе, він не розуміє, до чого прагне цей великий гравець. І це третя дуже важлива історія. Державне регулювання бізнесу досі побудоване скоріше на ритуалах, аніж на конкретному розрахунку. Тому, коли бізнес намагається планувати свою діяльність на рік, два, три, чотири роки, він просто не може враховувати стратегічні державні документи, тому що там нічого не написано, тому що насправді ти його читаєш і ти не розумієш, про що це. І навіть якщо ти віриш в те, що ті, хто його писав, вірять в те, що це можливо, ти все одно не розумієш про що це, до чого це призведе, чого воно прагне.

Я працюю, власне, радником людини, яку сьогодні згадували, першого віце-прем'єра, Степана Івановича Кубіва, шанованого мною. Коли мене питають: "Слухай, чому не можна просто взяти правила і перенести? Не знаю, польські правила, польський досвід, взяти в Україні і

імплементувати?", то я відповідаю, що важливо не стільки які правила тут діють, скільки те, яким чином вони створені. Тобто ти не можеш просто взяти і скопіювати те, чого не зрозуміє ні держава, ні бізнес. І ключовою відмінністю сьогодні України від тих юрисдикцій, в яких є успішний інвестиційний клімат, полягає в наступному. Він змальовується дуже простим прикладом, я його зараз наведу. В 21 сторіччі існує думка, що економіка – це менше про математику, більше про психологію.

Існує ігротехніка: уявіть собі гру, коли два партнери мають обмінятися закритими сумками, в одній сумці – товар, в іншій сумці – гроші, 100 гривень. Умова задачі полягає у тому, що якщо вони успішно обмінюються своїми сумками, вони закриті, то вони виграють трошки, по 3 гривні, отримують якийсь мінімальний benefit, але кожен з них перед тим, як обмінятися, має можливість не покласти в сумку те, що він має покласти: не покласти в сумку 100 гривень, не покласти в сумку товар. І в умовах, коли гра відбувається в одну транзакцію, найвигіднішим сценарієм є нічого туди не класти, тому що ти несеш мінімальні ризики, ну ти нічого не втратиш, а у випадку, якщо з того боку партнер буде правильним, порядним, то ти виграєш лише 3 гривні, а у випадку, якщо ти туди нічого не поклав, очевино, ти нічого не втрачаєш, але маєш можливість, вибачте, отримати 100 гривень просто зі стелі. В умовах, коли ця гра відбувається в одну транзакцію, успішним сценарієм є кинути, схитрувати, як сказав пан Роман. В умовах, в якому існує серидовище, в якому прийнято грати чесно, в якому прийнято класти в свою сумку те, про що ти домовився, всі в довгостроковій і в середньостроковій перспективі виграють.

Принципова відмінність українського інвестиційного клімату від цивілізованого інвестиційного клімату досі полягає у тому, що у нас надто часто ти отримуєш сумку без нічого: і від держави, і від партнерів, і від населення. Тому те, що ми намагаємося зараз пояснити нашому уряду, що важливо, щоб вам почали довіряти, а для цього ви маєте бути передбачуваними. Тому ми основну увагу зараз приділяємо не стільки тому, щоб вирішити маленькі локальні проблеми, хоча це також важливо, скільки намагаємося пояснити уряду, що поки вас не зрозуміє бізнес, поки ви не почнете писати справжні стратегічні документи зі справжніми показниками, на основі цих справжніх стратегічних документів, не будете прогнозувати свою діяльність і будувати її на конкретних показниках, які ви хочете змінити, бізнес вас не зрозуміє, а, як наслідок, не повірить. Я запрошую всіх до уваги і прошу весь бізнес зрозуміти одну важливу річ. Я абсолютно згодний зараз зі спікерами в

тому, що коли, як не зараз? Зараз дуже класний час вибудовувати новий формат діалогу з урядом. Будь ласка, якщо ви займаєтесь бізнесом, ви бачите проблему, вимагайте від уряду передбачуваності, вимагайте від уряду дій, прямо зараз. Вони зараз згодні і готові чути. Одне питання, готовий відповісти.

**Модератор:**

Дякую. Щодо питань. Бізнес спробує зрозуміти державу і конкретних міністрів, які там працюють, коли вони захочуть слухати бізнес, тому що я пам'ятаю Варшавська фондова біржа кожного року проводить збори, і там 40 людей з держави: від прем'єр-міністра до міністрів різних напрямків. Сиділи два дні, спілкувалися, слухали, відповідали на питання. А як ви бачите у нас, такий великий форум. Багато ви міністрів тут бачили. Так, ми бачили Гройсмана, ми бачили Омеляна, але це все. Може я когось пропустила. На жаль, вони цього не чують. Дай Бог, щоб ви їм якимось донесли, вони прислухалися до ваших побажань. Ми обираємо, ми, як акціонери цієї держави, які вносять гроші, які працюють, які забезпечують робочі місця, ми будемо вимагати не тільки бути зрозумілими, ми будемо вимагати, щоб вони працювали на нас, і спочатку хай вони нас послухають, а потім ми будемо прислухатися до тої роботи і тих меседжів, які вони хочуть нам надати. Я запрошую до запитань. Якщо можна по суті, часу в нас не так багато, по суті того, що ми обговорюєм, щоб у нас не були ще одні виступи.

**Учасник:**

Левченко Семен, газета "Час руху", партія "Народний рух України". Значит, пан Віталій Струков сказав, що если инвестиции подвести к формуле Ргозогго – 90% хитрые, 10% молодцы – то при наших реалиях вести бизнес прозрачно, я не бизнесмен, я журналист, это попасть в минуса. И поэтому эти 90% понимают, что инвесторы не владеют украинскими реалиями и поэтому оказываются. Лучше с умным потерять, чем с дураком найти. А 10%, которыми вы восхищаетесь, это или дураки, или аферисты: хапануть и свинтить.

**Модератор:**

Зрозуміло, давайте все-таки без популізму. Якщо Віталій зможе, він Вам відповідь на це питання.

**Віталій Струков:**

В мене є коментарі до цього. По-перше, в мене там досвід спілкування з різними компаніями світу. Наприклад, в Польщі хитрих бізнесменів ще більше, ніж в Україні. З поляками дуже складно мати бізнес: що з компаніями, що з банками. Вони кажуть одне, а роблять зовсім інше. Тому насправді в Україні дуже багато чесних бізнесменів, які роблять чесний бізнес, але багато з них вимушені пристосовуватись до тих реалій, які у нас є. Тому кожен робить для себе сьогодні вибір: чи він буде більше прозорим, чи менш прозорим. Виживають, як можуть. Сильна, класна компанія, де велика кількість власників, налаштована на те, щоб розбудувувати бізнес, робити бізнес прозорим і працювати. Тому в нас не все так погано, в нас достатньо бізнесменів, компаній, які готові це робити. Наша компанія, до речі, в тому числі виконує функцію медіатора між українськими компаніями і інвесторами. Ми багато вкладаємо в те, щоб зробити такий "education" нашим топ-менеджерам і власникам для того, щоб підготувати їх до іноземних інвестицій і робити дуже правильно.

**Модератор:**

Дякую, дуже коротко, будь ласка, багато запитань. Дуже активний зал, тому я б хотіла, щоб більше було питань.

**Учасник:**

Доброго дня! Лесюк Володимир, керую дослідницькою компанією, я ще керую Комітетом з промислової модернізації Торгово-промислової палати. Олексій сказав стосовно стратегій. Я думаю, в нас спільна точка зору, що в Україні таких стратегій в повному розумінні цього слова немає, тому що стратегія – це, перше, документ професійний, потім він живий, потім він безперервний. Це має бути продуктом еліт. Немає стратегій – значить немає еліт. Але в мене, однак, питання, скажемо, такого плану: нещодавно радники Бальцерович і Міклош опублікували матеріали стосовно бачення подальших реформ. Вони говорять: "Жодної нової державної інституції не повинно бути, жодної підтримки проектів і так далі". Я розумію, це мова, мабуть, також іде про такі інститути, як індустріальні парки, вільні економічні зони і так далі. Тому питання до вас, Олексій, і до наших колег, може Віталія, може Євгена. Як ви вважаєте, наскільки б вам у вашій інвестиційній роботі допомогло би, наприклад, фінсування таких практичних інструментів, як індустріальні парки чи вільні переробні зони, які працюють в Туреччині, а в нас не працюють і по яких ми дуже програємо? Дякую.

**Модератор:**

Зрозуміло, дуже коротко тільки, будь ласка, Олексію.

**Олексій Гончарук:**

Друзі, я думаю, що краще хай люди, які мають відношення до інвестицій, скажуть наскільки би це допомогло. Я можу сказати тільки одну історію. В Україні слабка інституційна спроможність держави, тобто ми реально не можемо сьогодні якісно, як держава, обслуговувати ті функції, які на нас іноді покладені. Індустріальні парки це дуже часто не про територію, а про податки. Тому треба бути дуже обережним з цією річчю. Є дуже багато правильних людей, які правильно мислять, але не підтримують ідею інвестиційних парків просто тому, що держава не зможе правильно, нормально адмініструвати, щоб ці парки не перетворилися на ями, а реально працювали, і в цьому є дуже великий "concern".

**Костянтин Магалецький:**

Одна з наших компаній, що до війни, думала будувати підприємство за кордоном, і одним з варіантів було в Росії. Я був під Калугою, це недалеко від Москви, в індустріальному парку. Якщо чесно, я був дуже вражений, я бачив більше нових підприємств в цьому індустріальному парку, в Калусі, "in the middle of nowhere", там і Samsung і Volkswagen і фармацевтична компанія AstraZeneca будувала... Ми зустрічалися з губернатором. Мені соромно, що наводжу Росію як приклад, але, на жаль, я не можу навести такий приклад в Україні. Ми були з губернатором, був представник індустріального парку від адміністрації, і ти приїжджаєш, вже є інфраструктура: хочеш таку ділянку, хочеш таку – будь ласка, підключення і так далі, все готове, і все це за дуже розумними цінами. Я думаю, що, звичайно, щоб вся Україна була така. Якщо мислити раціонально, то якщо будуть такого плану проекти, то це дуже б допомогло, звичайно, будувати нові підприємства, і, на жаль, українські компанії самі відкриватимуть такі підприємства за кордоном, в таких парках: в Польщі, в інших країнах. Краще б вони робили це тут.

**Модератор:**

Дуже дякую, Віталій ще.

**Віталій Струков:**

Декілька конкретних речей. Проблема України в тому, що до цього часу індустріальні парки дійсно створювались для того, щоб це була така

офшорна зона, для того на цьому заробляти по-іншому, не було ніякої стратегії, як ці індустріальні зони робити. Це перше, друге: концепція індустріальних зон в нас завжди в двох площинах. Перше, це такий приклад про Калугу, і можна брати там Китай, Польщу. Це індустріальні зони спеціалізовані. Дуже простий приклад: в Україні японська компанія вже відкрила другий завод в Львівській області по будівництву автодеталей. Якщо б наше керівництво стратегічно дивилось на це, то треба було б дуже просту річ робити. В Львівській області треба брати територію і казати: "Це буде територією для будівництва автодеталей. Будь ласка, всі виробники світу, ми вам даємо місце. На бюджеті регіону будуть такі-то інфраструктури, електрика, цехи і так далі". І це буде працювати, я в цьому впевнений стовідсотково. Це перше, друге: індустріальні парки, знову ж таки, це завжди питання податків, тому те, що я казав, щоб зробити преференції на 10 років податок на прибуток 0, щоб це теж було, тоді індустріальні парки реально запрацюють, і це треба робити в Україні.

**Модератор:**

Так, зрозуміло. Два останні питання, будь ласка.

**Учасник:**

Ярослав Романчук, керуючий партнер міжнародно-правового центру Euson з офісами у Варшаві і в Києві і президент Асоціації українського бізнесу в Польщі. Дякую, в мене буде коротке запитання, воно буде стосуватись Національного банку. Один із способів є залучення фінансових ресурсів інших країн: структурування бізнесу, створення компаній. В нас до сих пір існує такий анахронізм, як індивідуальне ліцензування щодо інвестування в корпоративні права. Нещодавно Національний банк України ще видав постанову, яка заборонила взагалі інвестувати в корпоративні права. Питання: що нам робити з Національним банком і як це завершити?

**Модератор:**

Я вибачаюсь, тут хтось з Національного банку є? Може, Олексій зможе.

**Олексій Гончарук:**

Маємо спільний проект за ініціативи Національного банку про реформування їх внутрішньої функції. Я думаю, що давайте задамо це питання спільно їм. Готові змодерувати цю історію.



**Модератор:**

На жаль, те питання, про що я казала. Майже нікого з міністерств нема. Їм не цікаво, що тут. Ми спробуємо це донести, ми спробуємо вимагати, щоб бізнес почули, але поки що нам кажуть: "Чуйте державу, чуйте, що вони вам приймають". Ну і це не зовсім так. Тому про Національний банк. Якщо Олексій передасть, то це буде дуже добре.

**Олексій Гончарук:**

Я не передам, друзі. Меседж полягає в наступному: ми всі громадяни з України, ми всі з бізнесу, я, власне, з бізнесу. Я дуже добре розумію, що тут відбувається, тому ми зараз після цього форуму йдемо, тиснемо руки, знайомимось, бо, слава Богу, ми знайомі, і йдемо в Національний банк в понеділок говорити про цю проблему. Проблеми немає, давайте працювати.

**Модератор:**

Дуже дякую. Останнє запитання, будь ласка.

**Учасник:**

Ильенков Юрий, бизнесмен, я совсем коротко. Вопрос к Евгению, Виталию, Константину. Соискатели инвестиций: какой процент, в среднем, экспертно так, примерно, доходит до финала и получает инвестиции из ваших проектов. Одну цифру. Спасибо.

**Костянтин Магалецький:**

Якщо брати компанії, які знають, що вони хочуть робити, які готові працювати з інвесторами і які є успішними у своїй діяльності, то відсоток може бути і 100. Дякую.

**Євген Баранов:**

Трохи з понятійного апарату. Мені дуже не подобається, коли ми розмовляємо категоріями "соискатели инвестиций" або "клієнти". Ми шукаємо партнерів. Я тут погоджусь з колегою, якщо компанія або бізнесмен готовий до партнерства, партнерство це як сім'я: якщо ви готові одружуватись або готові входити до партнерства, то шанси великі, якщо ваша ідея або бізнес варті того, щоб в нього інвестувати. Якщо експертно назвати цифру, то, мабуть, це 15%, десь так.

**Віталій Струков:**

Я так відповім. Я працюю 20 років в інвестиційному бізнесі. За ці роки я зробив більш ніж 80 проектів інвестицій на більше ніж 2.1 мільярди доларів. Це статистика результативності моєї команди. Що стосується проектів, це теж, в принципі, за всі роки статистика така: десь зі всіх проектів, в які ми дивимось і вибираємо клієнтів, і домовляємось про реалізацію конкретних проектів, зі 100 відсотків 10% ми реально підписуємо контракти, тобто зі 100 ми беремо тільки 10. Друге, коли ми взяли ці 10%, 75% закінчуються реальними інвестиціями і фінансуванням, 25% не закінчуються, я вам скажу, більше за все з причини неготовності клієнтів бути гнучкими, щоб домовлятися або з кредитором, або інвестором.

**Модератор:**

Я вибачаюсь, ще останнє-останнє питання і все, і ми закінчуємо.

**Учасник (Володимир Панченко):**

Як кажуть на фронті – крайнє. Крайнє запитання буде одне. В принципі, дуже добре, що Віталій сказав, що він розмістив 2.1 мільярди доларів. В мене буде запитання і два коментарі. Запитання до Олексія Гончарука: скільки він у своєму житті розмістив капіталу і чи відкрив він якийсь бізнес і закритий його. І запитання до інших представників інвестиційних фондів, скільки вони розмістили. Коментар відразу, розуміючи, що цифра буде в Олексія значно менша, якщо вона взагалі є: ті практики, які працюють завжди сприймають інструменти стимулювання, які існують в усьому світі, нормально, а ті, які не відкривали свої бізнеси, вони сприймають їх неадекватно, тому що вони взагалі не знають, що таке бізнес. Це перший коментар, другий коментар: інвестиційний форум, Київський міжнародний економічний форум, якраз і є таким майданчиком. І те, що тут немає міністрів чи замміністрам, чи директорів департаментів, це немає значення насправді. На сьогодні є інформаційне суспільство. Один блок у Facebook робить значно більше, ніж походи "ходоков к Леніну", тому хай вони не ходять, але вони все одно це знають і все одно вони те, що ми тут напрацьовуємо, будуть виконувати. Але все-таки хотілось би, щоб відповів грантоїд на запитання із залу.

**Модератор:**

Олексій, будь ласка. Остання відповідь.

**Олексій Гончарук:**

Дуже дякую, Володимире, за конструктивне питання. По-перше, я дійсно не інвестиційний банкір, я – корпоративний юрист. До Майдану, я керував юридичною фірмою, яка налічувала більше 50 юристів, тому знаю, як обслуговувати бізнес. Я інвестиції не залучав, якщо цікаві якісь ще подробиці.

**Модератор:**

Дякую. Час сплив. Дуже гостра дискусія. Я думаю, що ми її продовжимо зараз за кавою. Що хочемо сказати: дякуємо, що ви тут, що ви нікуди не поїхали, що ви розвиваєте країну тут. Дякуємо сміливим інвесторам, патріотичним інвесторам, які багато років тут з нами. Ми готові їм доставляти стільці чи крісла, щоб вони тут сиділи і працювали. Маємо надію, що Україна дуже скоро буде успішною країною, маємо лупати цю скалу і працювати кожний на своєму робочому місці. І маємо оптимізм, що це станеться при нашому житті, не передамо у спадок дітям ці проблеми, і щоб держава не тільки дослухалася, а "быстро-быстро" це робила, тому що терпіння не багато. Бізнес показує, як можна працювати всупереч цьому: немає ніяких пільг, немає ніяких умов, корупція зависока, ставки зависокі, але працюють, ви бачите. Тому я думаю, що ці приклади надихнуть вас, і використаєте змогу поспілкуватися з реальними інвесторами, які мають не короткі гроші, і не такі коштовні гроші, які вам пропонують, можливо, українські банки. На жаль, вони б теж хотіли пропонувати по 2-3%, але вони не мають такої змоги. Успіху вашому бізнесу, успіху в усіх ваших починаннях. Дякую!

**Віталій Струков:**

Можна два слова? Позитив, на кінець позитив. Те, що сказав Євген, три причини: перше – корупція, друге – суди, третє – військовий конфлікт. Позитив у наступному: коли дуже великий інвестор з арабських країн звернувся: "А як вирішувати ризики, якщо ми втратимо свої інвестиції за військового конфлікту або буде революція, знову ж таки, в Україні, як ми ці ризики перекриємо?". Ми пішли і це питання відпрацювали. До речі, позитив в тому, що є декілька міжнародних страхових компаній, які працюють в Україні, які сьогодні реально страхують цей ризик. Від 1.5% до 3.5% від суми інвестицій, покривають політичний ризик, експропріацію, революцію і військових конфліктів – 100%, повністю покриття. Тому для інвестиції, коли вони дивляться на IRR 20-30%, 1.5% чи 3%. Залежить, чи ближче до конфлікту, чи ближче до Львівської

області. Це абсолютно нормальний відсоток для покриття цього ризику. Тому все питання в покриттях цих ризиків і в управлінні цими ризиками для того, щоб всі інвестиції заходили в Україну, тому ми створюємо цю реальність і ми створюємо ці інвестиції, що я і пропоную всім робити.

**Модератор:**

Дякую всім! Кава!