



## РАЗБИТЬ ПАРК

Зачем Украине технопарки, чему стоит поучиться у Израиля и Польши, какой уровень налогов должен быть для IT-отрасли, сколько стоит воспитать высококлассного специалиста, а также почему Украине надо перестать заниматься аутсорсингом, обсуждали на FORBES-завтраке бизнесмены Василий Хмельницкий и Евгений Уткин, директор по технологической политике «Microsoft Украина» Михаил Шмелев, а также глава управления внешнеэкономических отношений и инвестиций Львовского городского совета Сергей Кираль.

ФОТО: АЛЕКСАНДР ЗАДНЕПРЯНИЙ ДЛЯ FORBES УКРАИНА

**FORBES:** Индустриальные парки принято считать некой панацеей для украинской экономики. Но есть и противоположное мнение, что в наших условиях искусственно созданные условия для кооперации в одном месте работать не будут.  
**Василий Хмельницкий:** Индустриальные парки и высокотехнологические

парки, несмотря на то, что являются разными форматами, вполне могут работать как точка экономического роста. Множество развитых стран пошли по пути создания таких парков. Например, в Турции более 290 индустриальных парков, около 30% экономики Китая находится в свободных экономических зонах и индустриальных парках. В Польше — 81 индустриальный парк и 14 свободных экономических зон. Допустим, мне как инвестору выбирать Польшу или Украину? Где объективно меньше рисков? Наверное, в Польше.

**FORBES:** Зато в Украине потенциал доходности может быть выше.

**Михаил Шмелев:** При высокой доходности и риск выше. По факту инвестор выберет ту страну, в которой объективно меньше рисков.

**FORBES:** Если рассматривать технологические парки как возможность снизить риски для инвесторов — коммуникации с государством, с деловой средой. Но если бы все было так просто: построил парк — пришли инвестиции.

**Евгений Уткин:** Страна обладает ограниченными ресурсами — временными, людскими, финансовыми — поэтому необходима фокусировка, точки кристаллизации. На мой взгляд, в Украине должны быть приоритетными три направления: оборона и безопасность, сельское хозяйство, энергетика и энергоэффективность. И, возможно, здравоохранение. Развитие хай-тека, информационных технологий, био-, нанотехнологии, электроники и микроэлектроники перспективно прежде всего в этих отраслях.

Наиболее стремительным будет развитие хай-тека в сельском хозяйстве, так как это единственный сектор украинской экономики, который имеет мировое значение. Украина уверенно входит в топ-5 мировых игроков с огромным запасом роста за счет применения технологий и увеличения эффективности бизнеса. Так, если сравнить нашу страну, например с Германией, в среднем урожайность у нас ниже примерно в 2,5 раза. Кроме того, если в финансовом секторе, в телекоммуникациях

проникновение технологий приближается к 100%, то в сельском хозяйстве — минимальное. Мы располагаем огромным домашним рынком, на котором можно вырастить технологических чемпионов мира, поскольку индустрия smart agriculture только зарождается.

**М. Ш.:** Рост спроса, потребления внутри государства в первую очередь должен стимулироваться государством. Это основной драйвер роста технопарков или роста экономики. Опыт присутствия Microsoft в других странах, кроме свободных экономических зон, определенных преференций, предоставления инфраструктуры, показывает, что потребление всегда стимулировалось государством. Прекрасный пример — Израиль. В условиях войны, отсутствия ресурсов сегодня это технологически развитая страна, экспортирующая огромное количество продуктов интеллектуальной собственности. Да, все началось с военного сектора, но это стимулировало развитие высокотехнологичного производства. А что происходит в Украине? Изначально страна с огромным потенциалом IT-отрасли экспортирует возможности и таланты наших специалистов. То, что частично R&D-офисы (R&D — Research and Development) мировых лидеров IT-индустрии находятся здесь. И у Microsoft, и у Cisco, и у Google, и Apple. Происходит следующее: украинские специалисты создают продукт для зарубежных компаний, а потом Украина этот продукт и покупает.

**FORBES:** Под инициативой государства подразумевается госзаказ?

**М. Ш.:** Государство должно потреблять внутренний продукт, делать акцент на том, что произведено непосредственно в стране. Но такой культуры потребления в Украине нет. Кроме того, целостной стратегии развития страны тоже нет, государственного видения этого проекта не существует. Есть неплохие инициативы. Но как только эти инициативы попадают в государственную программу, они сразу превращаются в какой-то несвязный между собой набор активностей, никто не анализирует ее эффективность.

Ключевым шагом должно быть видение, направление, куда мы идем, по каким правилам играем, а они,



ЕВГЕНИЙ УТКИН,  
основатель и президент  
KM Core

в свою очередь, должны быть постоянными и не меняться. Прежде всего это касается налогообложения и таможенных пошлин. Microsoft заказывает часть R&D, но сюда мы не идем. Риски в данном случае минимальные. А почему приходится минимизировать риски? Инвестиционно-привлекательный климат для иностранной компании отсутствует. Нестабильность политик и отсутствие стратегии.

**Е. У.:** Нужно не столько бороться за госзаказы, сколько привлекать международных игроков, таких как, например, Microsoft или Boeing. Чтобы здесь работали не 20, а 2000 человек. В российском R&D компании Boeing работали более 500 человек, в Intel — несколько сот человек. Сегодня, казалось бы, это все можно перенести в Украину, но государство над этим не работает и не ведет никаких переговоров. Примеры Ирландии, Израиля показывают, что интеграция транснациональных игроков в национальную экономику путем предоставления льготных условий ведения бизнеса дает стремительные точки роста всей экосистемы.

**FORBES:** В Украине уже существуют несколько технопарков, но насколько они эффективны? Действительно ли они функционируют или их



МИХАИЛ ШМЕЛЕВ,  
директор по технологической политике  
«Microsoft Украина»

**эффективность заканчивается на бумаге?**

**Сергей Кираль:** Для меня индустриальные парки, технопарки — экономико-правовой инструмент обеспечения конкурентоспособности, дифференциации на рынке. Во Львове существует один из подобных проектов. Он ориентирован на определенный кластер — автомобилестроение в Восточной Чехии, Западной Румынии, Словакии, Польше, где производится несколько миллионов авто в год. Вокруг этого кластера в пределах 500–600 км работают множество предприятий, которые производят и обеспечивают заводы (Fiat, Volkswagen и др.) комплектующими и запчастями. На данном этапе есть голландская компания-инвестор — она займется развитием и управлением этого парка. Они выступают как девелоперы, которые могут под ключ построить предприятие. В результате инвестор-производитель просто заходит со своим оборудованием, включает в розетку станки, нанимает работников и начинает производить, а не занимается играми с властью, облэнерго, налоговой и пр.

**Е. У.:** Успех Львова можно объяснить в первую очередь тем, что у города есть стратегия развития.



ВАСИЛИЙ ХМЕЛЬНИЦКИЙ, первый  
вице-президент УСПП, основатель K.Fund

Две основные составляющие стратегии: туризм и IT. Уместно вспомнить Польшу, где в 1989 году была разработана первая стратегия — План Бальцеровича, под которую МВФ выделил \$1 млрд. Сегодня существует порядка 200 планов развития отраслей и отдельных регионов. Меняются президенты, премьеры, но стратегия развития в целом не меняется. Это является ключевым фактором успеха. Пример Польши, наверное, наиболее релевантен для Украины, надо определить, наконец, направления развития. В условиях ограниченных ресурсов нужен фокус — не все и всем и понемножку, а концентрируемся на приоритетах и создаем точки роста.

**FORBES:** С каких секторов и конкретных направлений в таком случае следует начинать?

**В. Х.:** У нас сильно развит аутсорсинг, но не стартапы. Сегодняшнее законодательство абстрактно, а это дает возможность силовым структурам нападать на IT-бизнес. В итоге многие IT-специалисты переезжают в Польшу или другие страны. Недавно в белорусском технопарке мне сказали, что не видят смысла готовить собственных IT-специалистов, потому что все потребности покрывают первоклассные специалисты из Украины.



СЕРГЕЙ КИРАЛЬ,  
глава управления внешнеэкономических  
отношений и инвестиций  
Львовского городского совета

Если в Польше платят налог 10%, то почему у нас должны платить 60%. Если ставка будет 60%, логично, что все поедут в Польшу. Мы должны это понимать — тут другого варианта нет, нужно просто узаконить существующие условия. Тогда возможен и обратный приток специалистов.

**FORBES:** Только официальный экспорт IT-продукции в 2014 году составил \$2 млрд, в 2015-м — \$2,5 млрд; если говорить о теневом секторе, то по разным оценкам он превышает официальный в разы.

**Е. У.:** На указанные вами суммы Украина оказала услуги по IT-аутсорсингу. В 90% случаев речь идет не о создании продуктов, а просто об использовании рабочей интеллектуальной силы. Да, это хорошее начало, но этот бизнес создает только одно рабочее место. Если говорить о реальной инновационной экономике, о биотехнологиях, микроэлектронике, электронике, то в данном случае одно рабочее место создает экосистему с десятками рабочих мест. Вот что необходимо развивать.

**С. К.:** Возможно, это естественный процесс, который необходимо пройти. Та же ситуация происходит и в производственной сфере. В Украине много инвесторов — крупные иностранные компании, работающие

на давальческом сырье, фактически используют наш человеческий ресурс, изнашивают нашу инфраструктуру. Схема такова: завозят сырье, перерабатывают и вывозят, не создавая при этом какие-то новые продукты. Это переходный этап, но он затянулся на 25 лет. И на другой уровень мы не перейдем, пока не создадим для этого условий, пока не реформируем систему судов и систему налогов. Лишь так мы сможем стать понятными и прогнозируемыми в среднесрочной и долгосрочной перспективе, что волнует инвестора в первую очередь.

**В. Х.:** Когда мы говорим о создании рабочих мест, для инвесторов не должно быть аргументом, что в Украине дешевая рабочая сила. Уровень оплаты необходимо поднимать и декларировать, что мы настолько эффективны, что можем сделать качественную продукцию дешевой. Вот за это стоит бороться.

**FORBES:** На Украину начинают обращать внимание крупные инвесторы. Например, Джордж Сорос совместно с местной инвестиционной компанией создал стоимиллионный фонд. Все знают его ориентацию на спекулятивные инвестиции. Возможно, его приход стоит оценивать позитивно?

**Е. У.:** С одной стороны — хорошо, если это реальная инвестиция. Но в большинстве случаев это не так. На экономику такие «инвестиции» никак не влияют. Сегодня все предложения «покупателей», которые есть на рынке, идут по заниженной оценке активов. Для тех, кто создает бизнес в Украине, такие предложения неинтересны.

**В. Х.:** Да, сейчас многие западные фонды приезжают в нашу страну. Но в большинстве случаев это спекулятивные действия не для того, чтобы построить здесь производство, проинвестировать, а для того, чтобы дешево купить активы, а затем перепродать.

**FORBES:** Мы постоянно говорим о создании благоприятных условий. Но непонятно, кто все же должен их создавать?

**С. К.:** Сегодня мы имеем дело с постсоветским методом управления, клептократической системой, которая не мыслит теми категориями, о которых

мы с вами говорим. Мое поколение уже воспринимает себя в качестве удобрения, необходимого для воспитания поколения новых лидеров, новых менеджеров, которые будут мыслить стратегически. Они будут формировать команды, понимать, что людей, работающих во власти и отвечающих за миллиарды и стратегии, надо мотивировать и платить им нормальные зарплаты, тем более если мы хотим победить коррупцию.

**В. Х.:** Старое поколение мы уже потеряли, новое — пока не создали. Новое поколение — это в первую очередь обучение. Часто бываю в Турции и вижу, как управленцы 50–60 лет работают с молодыми людьми. Получается синергия: одни передают опыт, другие — новые технологии.

**Е. У.:** После Майдана наблюдалась волна патриотизма, которая высветила огромный человеческий капитал страны. То, что было сделано украинцами

## «ДЕШЕВАЯ РАБОЧАЯ СИЛА НЕ ДОЛЖНА БЫТЬ АРГУМЕНТОМ ДЛЯ ИНВЕСТОРОВ»

в этом кластере, при обычных условиях — невоенных, стоило бы сотни миллионов долларов, а на реализацию ушло бы несколько лет. Все начинается с самого главного — определения, куда мы движемся. На государственном уровне должна быть не конъюнктурная, а системная и стратегическая программа развития, которая обсуждена и принята активной частью политикума, общества и бизнеса.

У человека есть две основные жизненные мотивации: самореализация, саморазвитие и служение. Как правило, в бизнесе самореализация является основным мотивом, а на госслужбе все-таки должно быть служение. «Нарциссизм» и популизм — основные болезни украинской политики. Нужно создавать новую моду — отдавать, служить, делать. Помните, как после «оранжевой революции» было модно уступать дорогу... Понимаете? Нужно воспитывать своих современных героев. ☐