

**ПЕТЕРБУРГСКИЙ МЕЖДУНАРОДНЫЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ФОРУМ**

**21 – 23 июня 2012**

**Создание надежного будущего**

**РОСТ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ АКТИВНОСТИ В СТРАНАХ БРИКС И  
ФОРМИРОВАНИЕ НОВОГО ОБЛИКА ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА**

**Панельная дискуссия**

**21 июня 2012 — 16:00 – 17:15, Павильон 5, Зал 5.1**

**Санкт-Петербург, Россия**

**2012**

**При поддержке Ernst & Young**

**Модератор:**

**Рубен Варданян**, Президент, ИК «Тройка Диалог»

**Выступающие:**

**Кирилл Андросов**, Управляющий партнер, Altera Capital

**Артем Аветисян**, Директор направления «Новый бизнес», Агентство стратегических инициатив

**Камран Елахян**, Председатель и соучредитель, Global Catalyst Partners

**Леонид Казинец**, Председатель совета директоров и основатель, корпорация «Баркли»

**Жерар Лопес**, Основатель, Mangrove Capital Partners; основатель, Genii Capital

**Джеймс Тёрли**, Председатель совета директоров, главный исполнительный директор, Ernst & Young Global

**Максим Волков**, Генеральный директор, член совета директоров, ОАО «ФосАгро»

**Участники дискуссии:**

**Екатерина Трофимова**, Первый вице-президент, ОАО «Газпромбанк»

**Лоренс Райт**, Директор по стартап-проектам, Московская школа управления «СКОЛКОВО»

## **Р. Варданян:**

Добрый день, начнем. У нас уже сбился график из-за выступления Президента нашей страны. Большое количество мероприятий еще предстоит в вечерней программе.

Позвольте приступить к нашей панельной сессии и поприветствовать всех присутствующих — и гостей, и спикеров, которые согласились выступить на очень интересной, по-моему, сессии «Рост предпринимательской активности в странах БРИКС и формирование нового облика предпринимательства».

Я не буду тратить много времени на представление моих коллег. Я просто скажу, что все они — уважаемые, успешные бизнесмены, возглавляющие различные компании, как в России, так и в мире. Я буду просто произносить несколько слов о человеке. И хочу вначале сказать несколько слов о представляемой теме.

Как модератор, я очень благодарен компании Ernst & Young, которая несколько недель тому назад пригласила меня на уникальный конкурс, проходивший в Монте-Карло. Это были выборы лучшего предпринимателя мира, проводимые компанией уже десятилетиями. И я возглавлял жюри, состоящее из восьми бизнесменов, которые должны были выбрать лучшего из двенадцати. И за два с половиной дня я прослушал 50 историй успеха людей из многих стран — от Лихтенштейна до Китая. Людей, которые отдали все свое богатство рабочим, которые помогли им стать богатыми, как сделал китайский предприниматель. Или кого несколько раз национализировали, отнимали все в Латинской Америке, а они снова начинали с нуля и снова становились успешными. Людей, влюбленных в свое дело. Я должен сказать, что это действительно уникальный срез людей, которым непросто зарабатывать деньги. Надо сказать, что эти 50 человек обеспечили 59 миллиардов долларов выручки, и цена такого роста велика в 2012 году, в 2011 году, в кризис, когда во многих странах ситуация была не очень хорошей. Но у всех у них одна черта — все они были с драйвом, с внутренним желанием делать то, во что они верят... это очень серьезное умение людей,

действительно неординарных — поверить в свою мечту и зажечь за собой команду....

Хочу начать нашу сегодняшнюю дискуссию, вспоминая одного из таких людей, который начал в свои 22 года, и создал компанию, которая потом была продана, потом создал еще много успешных компаний в IT-секторе. Это Жерар Лопес, основатель Mangrove Capital Partners, основателя Genii Capital. Хочу спросить вас о том, в чем особенность предпринимателя, в чем заключена предпринимательская жилка? Чем предприниматель отличается от успешного менеджера крупнейших корпораций, и какие черты присущи новому предпринимателю в условиях нынешних реалий?

**Ж. Лопес:**

Спасибо, это хороший вопрос. Знай, я точный ответ — написал бы целую книгу! Честно говоря, различие между предпринимателем и тем, кто выбрал другую профессию или стиль жизни, состоит в мировоззрении. Если ты предприниматель, то в первую очередь, видишь возможности там, где другие их зачастую просто не видят. Это главное. Но мне кажется, предпринимателя делает предпринимателем именно переход от умения видеть возможность к умению воплотить ее в жизнь. А предпринимательский тупик — это неспособность воплотить в жизнь все видимые возможности. Компания существует под постоянным гнетом необходимости делать что-то новое, а это не всегда хорошо. Что касается меня — и я думаю, что выражу точку зрения многих присутствующих здесь коллег из моей сферы деятельности, — предпринимателю необходимо смотреть на мир через другие очки. Там, где другие видят проблемы, ты видишь возможность извлечь пользу и, как я уже сказал, действуешь. Не хотелось бы показаться наивным оптимистом в отношении к сложившейся ситуации, но очевидно, что в напряженные времена или во время перемен меньше всех всегда страдают большие компании и большие группы, и это, как правило, открывает новые возможности для тех, кто способен быстро мыслить и действовать. Поэтому я считаю, что сейчас

настало удачное время для предпринимательства на глобальном уровне — не только в Европе и США, но определенно и в странах БРИК. Вот так я ответил бы на ваш вопрос.

**Р. Варданян:**

Хорошо, Джеймс, вы хотите что-то добавить?

**Дж. Тёрли:**

Да, очень интересно. Мы никогда раньше не встречались. В первую очередь, Рубен поскромничал, когда говорил о своем участии в жюри — он возглавлял жюри в программе «Предприниматель года». За тридцать лет проведения этой программы и общения с предпринимателями во всем мире мы отметили, насколько они похожи друг на друга. Все они с самого начала придерживаются точки зрения, о которой только что было сказано — они смотрят на мир вокруг, видят, какие существуют проблемы и потребности, но вместо пустых стенаний на эту тему думают над тем, как создать продукт, услугу или идею, которая позволила бы удовлетворить эти потребности. Они смелее большинства из нас и готовы рискнуть всем ради своей мечты. Другая важная черта — настойчивость. Большинство предпринимателей, которых я встречал по всему миру, в любой стране, не достигали успеха с первой попытки. Но они поднимались, отряхивались и начинали все заново.

Мы только что говорили о различных компаниях, сформированных в самых разных условиях — именно это и характеризует предпринимателей. На пике финансового кризиса мы в Ernst & Young проводили исследование: мы задавали одни и те же вопросы сотням давно и успешно действующих международных компаний и предпринимателей. На самом пике кризиса новые возможности искала практически каждая пятая компания — 19%. Они действовали именно так, как здесь говорилось — защищали свои активы и не закрывали глаза на недостатки. Две трети предпринимателей, несмотря на тяжелые времена, считали, что сейчас самое время расширяться, потому что

у их конкурентов, возможно, сейчас еще более тяжелые времена, — а значит, как раз настал момент приобрести компании этих конкурентов, расширить промышленный сектор или выйти на новый рынок. Это именно тот тип мышления и точка зрения, которую вы уже достаточно хорошо описали.

**Р. Варданян:**

Джеймс Тёрли, компания Ernst & Young. Я еще раз хотел сказать большое спасибо за то, что представилась возможность поучаствовать в обсуждении.

Кирилл, если можно, как человек, который работал в частном бизнесе, работал в правительстве, сейчас снова вернулся в частный бизнес, скажите о новом предпринимательстве, об изменениях, которых мы хотим. Что произошло в России, на ваш взгляд, что происходит и что необходимо? Насколько предпринимательство присутствует или не присутствует в России, и как нам повысить рост его активности?

**К. Андросов:**

Рубен, большое спасибо.

Я бы хотел начать ответ словами известного гуру в сфере предпринимательства, Говарда Стивенсона, основателя предпринимательской программы в Гарвардской бизнес-школе. На мой взгляд, он дал очень четкое определение предпринимательства, точнее, предпринимателя — это тот человек, который постоянно находится в погоне за возможностями, не обращая внимания на ресурсы, которые он контролирует. Эта фраза была произнесена в 1983 году.

Отвечая на Ваш вопрос, я бы сейчас позволил себе немножко провокационно перефразировать это утверждение. В России предприниматель — это человек, который постоянно защищает свои ресурсы, несмотря на избыток природных ресурсов в стране, где он находится. И, на мой взгляд, это справедливо для большинства стран БРИКС. Ситуация, когда большую часть своей активности предприниматель вынужден тратить не на созидание, а на

защиту и сохранение, характерна не только для России. Это не новость, это скорее условие, которое досталась нам вместе с развивающейся экономикой, вместе с особенностью развивающейся экономики. Но сегодня мы должны об этом говорить.

Если описывать новый облик предпринимателя, изменения в нем за последние годы (в первую очередь, после кризиса), то, по моему мнению, вот три основных вещи, на которые стоит обратить внимание.

Первое. У предпринимателей появилось глобальное мышление, они стали все чаще и чаще выходить за рамки собственной страны. На сегодняшний день географические границы перестали играть существенную роль в стратегии развития.

Второе. У современных предпринимателей появились прекрасные знания относительно преимуществ структуры капитала и возможностей финансирования своего бизнеса. Современный предприниматель обладает большим набором инструментов организации финансирования своего бизнеса.

И третье. Стало меньше страхов. Предприниматель стал меньше бояться тех ограничений, тех рисков, которые на него налагает окружающая среда.

На мой взгляд, это те три вещи, о которых нам стоит поговорить.

**Р. Варданян:**

Спасибо.

Я хотел попросить Камрана Елахяна, который является председателем Global Catalyst Partners и одним из бизнесменов, которые инвестируют, в том числе, в Китай и в Индию. Насколько ситуация в Индии отличается от того, что происходит в Китае, какова вообще обстановка в этих странах, чем характерны инвестиции в каждую из этих экономик?

**Из зала:**

Насколько различается предпринимательство в Китае и Индии, насколько преуспевают предприниматели в этих двух странах? Существуют ли различия между ними, и каково ваше мнение о переменах в предпринимательстве, происходящих в странах БРИК?

**К. Елахян:**

Пожалуй, в качестве вступления к своему ответу я скажу следующее: прежде, чем заняться венчурным капиталом в сфере высоких технологий, я 25 лет занимался предпринимательством. И как предприниматель знал невероятные взлеты и падения. Я основал десять компаний, три из которых потерпели крах — а это всегда неприятно. Слава богу, что в шести других компаниях дела идут хорошо, а в трех из них — просто отлично, и их первичное предложение акций измеряется миллиардами долларов. В отношении всех стран хотелось бы отметить, что сегодня сложился новый стиль предпринимательства, непохожий на прежний. Всегда находились предприниматели, которые вели дела так, как уже сказали предыдущие замечательные докладчики. Новый стиль предпринимательства, появившийся в Силиконовой долине, откуда я приехал, основывается на нескольких принципах, в том числе на принципе меритократии. Новый стиль предпринимательства способствует карьерному росту наиболее талантливых сотрудников. Предпочтение при приеме на работу не отдается брату, сестре или племяннику, в основе подбора персонала не лежит nepoтизм. Новый стиль управления построен на привлечении сотрудников к участию в управлении. При этом начальник не ведет себя как диктатор, и цели ставятся и достигаются на основе сотрудничества.

Кроме того, сейчас все активнее практикуется доленое владение. При старом стиле предпринимательства, который мы наблюдаем во многих странах, а не только в странах БРИК, босс владеет 90% или даже 100% бизнеса. Новый стиль предпринимательства, который, повторюсь, зародился в Силиконовой долине, подразумевает доленое владение. Каждому принадлежит та или иная



часть компании, поэтому, когда Facebook получил котировку на фондовой бирже, многие сотрудники этой компании разбогатели. В этой компании акциями владеют даже клерки и секретарши. Если говорить о переходе от старого стиля предпринимательства к новому, в некоторых странах наблюдается медленный прогресс. Если взять индийских предпринимателей — наш фонд занимается инвестициями в США, Японии, Китае, Индии и Израиле, и мы можем проводить кое-какие сравнения — все они в основном работают в традиционном стиле. Сейчас мы наблюдаем второе поколение, которое уже начинает воплощать в жизнь многие вышеназванные принципы. Первое поколение китайских предпринимателей было таким же. Они учились в США, работали в Силиконовой долине и, может быть, слушали Джека Ма и переняли некоторые принципы, которые он внедрил в своих компаниях. Эти принципы были примерно такими же, поскольку он учился в Калифорнийском университете в Беркли и узнал так много о Силиконовой долине, что по возвращении в Китай начал использовать и внедрять тот же стиль предпринимательства. Главное, что мы здесь наблюдаем, — появление нового стиля в некоторых странах БРИК, что очень хорошо. Однако если говорить о сферах, где еще так много предстоит сделать, следует сказать, что во многих странах БРИК, которые я имел возможность наблюдать, пока еще отсутствуют некоторые составляющие этого нового стиля, для которого характерны открытость управления и прозрачность. Если хочешь завоевать доверие инвесторов, собственных сотрудников и покупателей, без открытости и прозрачности не обойтись. Я не знаю, насколько это зависит от правительств стран БРИК, а насколько от самих предпринимателей. В любом случае, когда корпорация вводит политику прозрачности, раскрывает информацию, показывает сотрудникам и всем желающим финансовую отчетность, чтобы они видели, кому что принадлежит и как льготы и заработная плата зависят от их работы, — можно говорить о возможности отслеживать ее деятельность. Инвесторы будут охотнее покупать акции компании, потому что смогут доверять финансовой отчетности. Многие из вас,

возможно, слышали, как китайским компаниям, разместившим акции на бирже, приходилось по несколько раз исправлять финансовую отчетность, потому что многое было сделано неправильно или скрыто. Новый стиль предпринимательства определенно более открытый и более прозрачный, что, я надеюсь, отражается также на стиле управления и прозрачности внутри правительств стран БРИК.

**Р. Варданян:**

Спасибо. Я бы хотел задать этот же вопрос Леониду Казинцу, компания «Баркли», одному из предпринимателей, который успешно работает в очень непростой индустрии строительства.

Я 20 лет в бизнесе в России, видел многих предпринимателей. Кирилл абсолютно правильно сказал, что они должны стоять на защите собственных ресурсов, активов. И когда общаешься с некоторыми нашими коллегами, они говорят, что мы безумно агрессивны, что предприниматель должен быть очень агрессивным, чтобы защищать себя от правительства, защищать себя от конкурентов. Помню, когда я общался с одним очень успешным бывшим олигархом, он сказал: «Давай мы с тобой договоримся, что друг с другом не воюем и ведем себя прилично». А его спросили: «А вот есть молодые, которые только появились?» Он сказал: «Пусть они докажут, что могут пробиться наверх, как мы, поэтому мы будем их сначала притеснять, а потом, когда они станут такими же, как взрослыми, будем с ними нормально работать». Так вот, как вы оцениваете этот взгляд на предпринимательство в нашей стране — требуется ли здесь большая агрессивность, умение защищаться, кусаться, драться? Вопрос открытости и прозрачности — важная тема, но мне кажется, что в кризисное время более важно умение спасти свой актив.

**Л. Казинец:**

Рубен, тут нужно разделять какие-то вещи. Я не думаю, что в нашей стране, как и в других странах, степень агрессивности является позитивной характеристикой в развитии бизнеса. Я думаю, важно другое.

Я вообще не уверен в том, что мы говорим сейчас о новых формациях бизнесменов, о текущих изменениях. Я вспоминаю статью из журнала Fortune, где было написано, что изменения в коммуникациях, передвижениях, связях между людьми, доступности континентов принципиально меняют психологию человека, стиль его поведения. В принципе, статья довольно здравая, но написана она была в 1929 году... И мы видим, что ничего принципиально не изменилось. Я думаю, что в бизнесе работает такая британская поговорка 'You have what you pay for', по-русски ее можно перефразировать так – «Ты имеешь то, за что готов платить». И вот то, чем ты готов платить за свой бизнес, насколько ты готов жертвовать чем-то, вот это, мне кажется, более важный критерий в бизнесе, чем способность кусаться. Наверное, необходимость защищать свои активы — нормальное свойство конкурентной борьбы. Весь вопрос что мы вкладываем в этот смысл? Если мы наращиваем ключевые компетенции, отработываем процедуры, наращиваем юридическую защищённость, прозрачность бизнеса, и в том числе — отсутствие зависимости от административных ресурсов, это самая лучшая защита бизнеса. Если вы зависите от конкретного благоволения конкретного руководителя министерства чего-то на какой-то территории, это большой риск. Если вы работаете в экономиках нескольких стран, то, наверное, эти риски минимальны. В этих случаях у вас нет необходимости агрессивно относиться к своим коллегам, потому есть такая замечательная стратегия «Голубого океана», которая утверждает, что на самом деле рынок для бизнеса безграничен. Однако весь вопрос в том, насколько вы готовы в данный момент это видеть и каковы ваши возможности.

Мне кажется, агрессия по отношению к своим коллегам по цеху или каким-то другим структурам — это скорее признак слабости, нежели силы. По крайней мере, я 24 года занимаюсь бизнесом в России и 20 лет брендом «Баркли», и

мы ни разу не конкурировали в каких-то силовых, практических вещах. А может быть, тем, кто защищались, гораздо меньше, чем нам, приходилось конкурировать по качеству управления строительными или финансовыми технологиями... Возможно, это самая лучшая защита. Если у тебя столько силенок, что ты ни на кого не нападаешь, то и на тебя нападать не будут, зная твою силу.

**Р. Варданян:**

Спасибо, Леонид. Адресую этот вопрос Максиму Волкову, компания «ФосАгро». Человек, который работает на предпринимателя и является крупнейшим менеджером крупнейшей компании в индустрии. Очень интересной, динамичной, глобальной. Максиму важно то, что происходит в предпринимательской среде. Чем менеджер отличается от предпринимателя? Или менеджер является таким же предпринимателем в условиях быстро меняющихся рынков и быстро меняющихся ситуаций?

**М. Волков:**

Я полностью разделяю точку зрения, согласно которой стоит задуматься об определении предпринимателя в современном мире. По большому счету, менеджер даже среднего звена в крупной компании, в моем понимании, мало чем отличается от предпринимателя, поскольку у меня есть ресурс и у него есть ресурс его собственной компании, он так же использует этот ресурс для достижения личных целей.

Допустим, я в зале вижу Кирилла Громова, «Стройка-диалог». Он предприниматель или наемный менеджер? В моем понимании, он предприниматель, потому что уровень рисков, которые он каждый день принимает на себя по части репутации, сопоставим с уровнем риска предпринимателя, который ставит на карту все. То же самое у нас.

Поэтому, если говорить про уровень агрессии, я не согласен с предыдущим оратором. Я считаю, что поскольку мы работаем и с Индией, и с Китаем, и со

странами Латинской Америки, мы видим, что уровень агрессии среди предпринимателей в странах БРИКС несколько выше, чем в развитых странах. На мой взгляд, это объясняется тем, что предприниматели как таковые, как класс, довольно молоды в этих странах, и они готовы принимать на себя гораздо больший риск, чем коллеги из развитых стран. Соответственно, если люди готовы принимать больший риск, они более агрессивны в защите. Почему так происходит, трудно сказать. Здесь, наверное, должны психологи и социологи работать. Может быть, один из факторов тот, что пока в странах БРИКС жизнь среднего предпринимателя гораздо короче, чем в развитых. Если мы посмотрим на среднюю продолжительность жизни в Японии и сравним с российской, то она на 20 лет короче. Соответственно, российский предприниматель в своем ресурсе не имеет этих 20 лет, которые есть у японского предпринимателя. Поэтому нам нужно более агрессивно и быстро двигаться.

**Р. Варданян:**

Спасибо. Интересный ракурс.

Хочу задать вопрос на ту же тему, но с другого угла, Артему Аветисяну, директору направления «Новый бизнес» Агентства стратегических инициатив. Как человек, который отвечает, среди прочего, за изменение бизнес-климата в нашей стране (одна из задач Агентства - помочь правительству в создании благоприятного бизнес-климата и перемещении России по этому показателю со 120-го места на 20-е). На ваш взгляд, отличается ли предпринимательская среда в России от других стран БРИКС? Насколько предприниматель и/или менеджер являются теми людьми, которые более агрессивны? Являются ли они теми двигателями перемен, которых мы хотим в нашей стране? Что вообще, на ваш взгляд, должно быть сделано, чтобы бизнес-климат в России стал лучше?

**А. Аветисян:**

Спасибо. Добрый день

Прежде, чем прийти на эту сессию, я просмотрел цифры. Мне было очень важно понять сравнение России со странами БРИКС. Я наткнулся на исследование — глобальный мониторинг предпринимательства; в Интернете можно его найти. И одна цифра меня насторожила. Я увидел, что у нас в России лишь 4,6 % компаний работают менее трех с половиной лет. Это говорит о том, что очень мала доля нового бизнеса, что очень сложно начать новый бизнес. И что, помимо того, что нужно защищать свой бизнес, еще очень сложно начать бизнес, потому что есть огромное количество барьеров, с которыми сталкивается предприниматель. И когда мы говорим о предпринимательском климате и среде предпринимательства, мы в первую очередь имеем в виду барьеры и процедуры ведения бизнеса в стране.

Если сравнивать со странами БРИКС, то в двух странах — Бразилии и Индии — ситуация хуже, чем в России. Все знают, что Россия по рейтингу Всемирного банка, на который сейчас все ссылаются, находится на 120-ом месте. (Кстати, мы сделали шаг вперед на четыре пункта, потому что в прошлом году мы были на 124-ом месте). Некоторое движение вперед есть. Есть страны БРИКС, которые хуже нас. Например, Бразилия — на 126-ом месте, а Индия на — 132-ом. Но Китай нас серьезно опережает, он на 91-ом месте. А Южная Африка вообще вырвалась вперед, она на 35-ом. Для сравнения: Соединенные Штаты Америки находятся на 4-ом месте, Германия на 19-ом, она геополитически ближе к России. И, естественно, неизменный лидер последних лет — Сингапур. Я последнее время общался с руководителями и главами крупных компаний, с предпринимателями, которые ведут бизнес в Сингапуре. Они рассказывают невероятные истории... Кажется, что может быть проще — взять, скопировать, перенести на российскую почву. И почему у нас это не должно работать?

Вот вам одна из тем, которую сегодня можно обсудить. Можно поговорить о предпринимательском климате и о рейтинге Всемирного банка, на который все

ссылаются и который мы начали использовать, чтобы сдвинуть эту ситуацию и в какой-то понятный срок попасть со 120-ого места в двадцатку ведущих стран. Есть простые и четкие вещи, с которыми сталкиваются предприниматели. Например, предприниматель строит в России двухэтажный склад, 1 300 квадратных метров. Для того, чтобы его построить, он должен пройти 51 процедуру. Займет это 423 дня и стоит 18 200 долларов. В Бразилии это 17 процедур, 469 дней и 3 000 долларов. А в Германии всего 97 дней... Я думаю, что Леонид Казинец меня дополнит, потому что Леонид возглавлял рабочую группу, которая уже сделала «дорожную карту», и он подробно об этом расскажет.

Другой пример — из области энергетики. По этому показателю, к сожалению, мы находимся на самом последнем 183-м месте. Чтобы подключить к сетям тот же склад — двухэтажный, 1 300 метров, 140 киловольт-ампер, — требуется 10 процедур, которые занимают 281 день и будут стоить 183 000 долларов. В Бразилии это 6 процедур 34 дня и стоимость 12 000 долларов. А в Германии всего 3 процедуры, 17 дней, а стоимость 21 000 долларов. Причем речь идет не о складе для хранения продуктов или какой-то специальной техники, это склад для хранения книг; Всемирный банк взял за основу обычный простой склад. Естественно, кто захочет заниматься бизнесом, если сталкиваешься с такими проблемами, если таможенная очистка груза занимает огромное время, если есть другие проблемы, связанные с защитой собственности, о которых мы уже говорили. Безусловно, это все влияет на предпринимательский климат.

Поэтому этот вопрос — наша основная задача. Не случайно сегодня на завтраке Сбербанка, где присутствовали многие члены правительства, практически каждый из них говорил, что одна из основных задач — предпринимательский климат, инвестиционный климат в стране. Позднее я в двух словах скажу о том, как в декабре стартовало Агентство стратегических инициатив.

**Р. Варданян:**

Хорошо, у Вас будет такая возможность.

Я хочу перекинуть мостик и этот вопрос Лоренсу Райту, директору по стартап-проектам школы управления. Тут сказали, что очень тяжело начать бизнес в России, а вы помогаете студентам бизнес-школы «Сколково» начинать новые проекты и новые бизнесы. По Вашему, все так или это выдумки? Или нет больших отличий, и наши предприниматели могут спокойно начинать бизнес в России и добиваться успеха?

**Л. Райт:**

Действительно, ситуация непростая. Новые бизнесы, стартапы всегда очень и очень проблематичны. Но именно для России цепочка инноваций, инновационных предпринимателей — самый критичный вопрос. Это вопрос компетенции, а ее уровень еще очень низок. В России только 22% желающих начать свой бизнес. Я считаю себя достаточно компетентным в этом вопросе. Нужен практический подход к этому делу, и нельзя игнорировать то, что происходит за стенами, где вопросы обсуждаются. В Сколково действительно делаются новые вещи, новые технологии. Но в Сколково ученые принесли свои технологии, а бизнес делают предприниматели. В этом вопросе требуется хорошая поддержка со стороны правительства и условия для развития компетенции

**К. Елахян:**

Да, я хотел бы упомянуть пару моментов. Не знаю, по каким конкретно критериям Всемирный банк оценивает эти страны — оценивают ли они легкость строительства компаний, созданных при поддержке правительства, или оценивается просто предпринимательская деятельность. Я занимал должность советника заместителя премьер-министра Сингапура в течение пяти лет, и самой большой проблемой, с которой я столкнулся за все это время, был вопрос создания культуры предпринимательства. И хотя я



восхищался тем, что сделало правительство для обеспечения предпринимателям среды, идеальной для начала бизнеса и стартапов в сфере новых технологий, культура предпринимательства в этой стране отсутствовала — многие жители Сингапура предпочитали стабильную работу под чьим-то началом и не отваживались поставить все на карту. Должна существовать культура предпринимательства. Я очень мало знаком с предпринимателями в России, но несколько дней назад в Москве меня попросили принять участие в беседе группы предпринимателей, и эта встреча произвела на меня сильное впечатление. Я познакомился с 25 предпринимателями — все они были полны энтузиазма, готовы выйти на мировую арену и разрабатывать новые продукты. Это меня очень тронуло. Поэтому, на мой взгляд, главное — это культура предпринимательства. Можно снять множество барьеров, но без такой культуры предприниматели не появятся. Мой небольшой российский опыт позволяет сделать вывод о том, что компании здесь создают с энергией, энтузиазмом и огромным интересом. Поэтому я и оказался здесь и ищу возможности расширения нашей деятельности в России. Я чувствую, что это может получиться.

#### **Дж. Тёрли:**

Камран, я с вами согласен. Культура предпринимательства — это невероятно важно. Если вспомнить, сколько нужно получить всяких разрешений, и тому подобных вещах, надо учесть, что за это приходится так или иначе платить. Пусть никто из присутствующих об этом не упомянул, но все мы прекрасно знаем, что каждый раз, когда требуется какое-либо разрешение, в любой стране мира, а не только в России, возникает возможность для коррупции. Ничто не охлаждает пыл предпринимателя больше, чем коррупция. Поэтому во многих странах, где мы пытаемся развить эту культуру, никак не обойтись без попыток максимально широко реформировать административные процессы и минимизировать коррупцию. И еще одно, Камран, — то, что вы говорили о различиях между предпринимателями из Силиконовой долины и

прочими. Одно из различий, которые я вижу, когда сравниваю предпринимательскую деятельность в Силиконовой долине и в других местах, заключается в многообразии талантов внутри компаний. Для предпринимательских компаний в Силиконовой долине характерно сходство с ООН. Там бок о бок работают сотрудники со всего мира — из Китая, Индии, России, Израиля. Они обладают культурой, которая позволяет эффективно работать в команде и сочетать различные точки зрения. Только в таких условиях и происходят озарения и создаются инновации. Во многих других странах даже самые «предпринимательски настроенные» компании нанимают в сотрудники только своих соотечественников — будь то россияне, китайцы или индийцы, — а я считаю, что это своего рода препятствие на пути к творческой работе.

**Р. Варданян:**

Я согласен, это важная составляющая успеха Америки: многонациональная команда молодых ребят приезжает туда и пытаются добиться успеха в бизнесе. Я бы хотел до вопросов из зала задать еще один вопрос участникам. В сегодняшнем выступлении Президента Путина, прозвучала новая инициатива по поводу создания института, который бы защищал интересы бизнеса. И была названа кандидатура человека, который на эту должность назначен. Я бы хотел услышать ваше мнение, насколько данный институт может помочь в создании нового предпринимательства и насколько такой механизм эффективен. Для России это новая вещь, наши иностранные коллеги могут привести другие примеры. Это не очень распространённый механизм, но он существует в некоторых странах — таких как Мексика, еще в некоторых.

Кирилл, насколько, по-вашему, этот механизм позволит улучшить предпринимательский климат, подтолкнуть к росту, изменить облик предпринимателя? Насколько эта инициатива может оказаться эффективной в

условиях российской государственной системы, и насколько персоналии способны сделать ее эффективной? Спасибо.

**К. Андросов:**

Спасибо, Рубен. Выступление нашего Президента действительно стало одной из основных сегодняшних новостей. Я считаю, что предпринимательство в России сегодня находится в таком замученном состоянии, что появление любого нового института, направленного на защиту интересов предпринимателя и на возможность детального разбора проблем — это хорошо, это позитивная инициатива.

Что касается Бориса Титова, я его хорошо знаю и считаю, что это очень достойный человек, который действительно имеет хороший предпринимательский опыт. Он должен разбираться в проблемах предпринимателей и уделять этому большое внимание.

Но, с другой стороны, я бы призвал нас всех не переоценивать подобные действия. Потому что масштаб системных проблем, которые мы сегодня обсуждаем, говорит о том, что одним омбудсменом мы не обойдемся.

**Р. Варданян:**

Да, пожалуйста.

**Л. Казинец:**

Есть такая поговорка: порядок бьет класс, классный порядок бьет все. И при всем моем замечательном отношении к Борису, которого я люблю как товарища и как замечательного общественного деятеля, предпринимателя, никакие его личные таланты не заменят работу системы. Даже если ему удастся поменять отношение к бизнесу, добиться принятия каких-то законов. Мы принимаем много законов, руководствуясь хорошими намерениями, но часто при этом не задаем единственный вопрос: а насколько это улучшает состояние национальной экономики?

Если мы под национальной экономикой понимаем состояние национального производителя, давайте больше о нем вопросы задавать. Принимаем мы процедуры Кодекса — становится производителю лучше работать или нет? Если нет, то не надо их принимать. Это принципиальные вещи. Если Борису и его команде удастся поменять мышление исполнительной власти в эту сторону и поставить серьезные процедурные вещи на службу национальной экономике, развитию предпринимательской инициативы, это будет большой успех. Если им будет дано право только по каким-то конкретным случаям вмешиваться, накладывать вето, обращаться в прокуратуру, обращаться напрямую к Президенту, то это будут точечные решения, которые дадут некоторое улучшение, но не то, которого мы ждем. Весь вопрос, каковы у него будут полномочия и системные возможности, чтобы принципиально изменить подходы исполнительной государственной власти к предпринимательству, как к основному двигателю экономики.

**Р. Варданян:**

Джеймс.

**Дж. Тёрли:**

Может быть, не все об этом знают, но в России уже был опыт работы омбудсмена. Ernst & Young является со-руководителем Консультативного совета по иностранным инвестициям, где зарубежные инвесторы получают возможность работать совместно с правительством. Пару лет назад, еще в должности премьер-министра, Президент Путин назначил омбудсмена для работы с иностранными инвесторами. Это была очень эффективная мера — крайне эффективная. Тогда на эту должность был назначен господин Шувалов. Я считаю, что это был большой прогресс для России.

**Р. Варданян:**

Максим.

**М. Волков:**

Здесь два аспекта: первый — это личность, а второе — институт, будет он эффективен или нет? Отрадно видеть, что в отношении личности сделан, на мой взгляд, самый правильный выбор. Здесь многие знают Бориса Титова, я тоже имел счастье работать с ним в течение двух лет в совместном проекте. Он начинал в одном бизнесе, сейчас, как мы все знаем, он занимается виноделием. И я не знаю в российском бизнес-сообществе человека более адекватного, человека, о котором все, кто с ним работал, говорят только хорошее, говорят, что это исключительно порядочный человек. Меня не спрашивали, выбирать его или не выбирать, но если бы спросили, я тоже голосовал бы за него, потому что это самая правильная кандидатура.

Удастся ли ему изменить системный подход? Здесь все будет зависеть от того, сможет ли он на частных примерах обращения вскрывать системную ошибку: почему в том или ином случае что-то пошло не по правилам. Тогда есть шанс, что этот институт станет эффективным.

**Р. Варданын:**

Спасибо.

Артем, как человек, который возглавляет Агентство стратегических инициатив, должен очень плотно взаимодействовать с такими людьми.

**А. Аветисян:**

Я Бориса тоже знаю. Считаю, что это достойная кандидатура. Я хотел бы сказать, что это определенный сигнал к созданию такой структуры. Назначение омбудсмана и создание Агентства стратегических инициатив, которое появилось недавно для поддержки бизнеса, говорят о внимании Президента страны к проблемам бизнеса. И это очень важно. Безусловно, если это поможет 50—100 предпринимателям — это уже хорошо. Получится поменять что-то в системе — еще лучше. Главное — это сигнал, что власть стала

внимательно относиться к проблемам бизнеса. И то, что мы говорим об инвестклимате, о национальной предпринимательской инициативе, это тому лишнее свидетельство. Мне кажется, это очень важно.

**Р. Варданян:**

Спасибо. Я бы хотел дать возможность залу задать вопросы. Потому что иначе я буду узурпировать время, отведенное на нашу сессию. У меня есть еще масса вопросов к уважаемым участникам нашей панельной сессии. Пожалуйста, поднимайте руку...

**Из зала:**

Я занимаюсь предпринимательской деятельностью в Германии и хотел бы отметить некоторые идеи, которые хорошо себя зарекомендовали. В 1996 году Европейская ассоциация предпринимателей основала группу, которую мы назвали Europe's 500. Туда вошли самые быстроразвивающиеся европейские предприятия, отобранные PwC либо другими подобными организациями. При отборе учитывалось своеобразное сочетание роста доходов и количества сотрудников — этими компаниями создаются 80% новых рабочих мест, — поэтому их роль очень важна. Во-вторых, духу предпринимательства по книгам не научишься. Мы, предприниматели, приходим в университеты не для того, чтобы учить, а для того, чтобы говорить о предпринимательстве и приглашать людей в профессию. В прошлом году я был приглашен в университет Джидды как участник Мирового экономического форума — и должен сказать, что это был очень позитивный опыт, потому что тратить деньги — не значит их зарабатывать. Пообщавшись с арабами, а затем с австралийскими предпринимателями, я отметил огромную разницу, не имевшую никакого отношения к богатству. Понимаете, если живешь в Швейцарии, кажется, что все беспредельно богаты, но все равно нужно создавать бизнес-план, создавать сам бизнес, создавать рабочие места. Вот тогда и становишься предпринимателем. Приглашаю всех на наше ежегодное

собрание в Брюсселе, где каждую осень встречаются тысячи предпринимателей, и вы своими глазами увидите, как мы перенимаем опыт и как мы об этом говорим.

**Р. Варданян:**

Спасибо.

**Р. Варданян:**

Спасибо за выступление. Вопросы есть? Пожалуйста.

**Из зала:**

Вопрос очень простой: каково отношение общества к богатству? Предприниматель старается создать что-то, добиться успеха, а успех измеряется деньгами. Богатых людей в России не любят. Какова должна быть роль государства в некоем пиаре, чтобы предприниматель был героем, чтобы люди стремились стать предпринимателями?

**Р. Варданян:**

Я хотел бы ответить на вопрос. Пока, к сожалению, по статистике, большинство выпускников наших вузов мечтают пойти на госслужбу, это более престижно, надежно, или в Газпром, или в другую госкомпанию.

**К. Елахян:**

Я хотел бы ответить. Я сам предприниматель, создаю инновации и занимаюсь инвестициями в предпринимательскую деятельность во всем мире, и я считаю, что не только российское, но и любое общество должно любить своих предпринимателей и считать их настоящими героями — и вот почему.

Во-первых, у многих из этих людей есть страсть к созданию новых продуктов или услуг, которые, по их мнению, принесут пользу обществу, изменят общество или, как некоторые считают, способны изменить мир. Они

основывают компании не ради спекуляции на валюте или услугах, не ради одной лишь личной прибыли. Большинство предпринимателей в сфере высоких технологий отличаются стремлением создать продукты или услуги, способные на деле изменить жизнь людей к лучшему. И хотя 50% предпринимателей потерпят неудачу в первый же год, а 70%-90% — через 3-5 лет, общество выигрывает, потому что за это время предприятия успевают создать пять рабочих мест, а может быть, 10, 20 или 50 — в зависимости от того, до какого размера они успели вырасти. Каждому сотруднику нужен компьютер, рабочий стол и сотовый телефон — предприятия все это покупают, создавая еще больше рабочих мест.

Предприниматели несут пользу обществу, поскольку участвуют в круговороте создания рабочих мест, что выгодно для общества. Поэтому общество должно ценить предпринимателей и смотреть на них как на героев. Не надо путать предпринимателей с людьми, которые просто берут немного денег и покупают акции или спекулируют на чем-то, что приносит доход только им и не создает новых рабочих мест.

**Р. Варданян:**

Еще что-то добавить, пожалуйста, только коротко.

**М. Волков:**

Человек, который задал вопрос, Егор Борисович Екапетян, человек уважаемый, очень умный, но это тот редкий случай, когда я с ним не соглашусь. По большому счету, государство должно делать прозрачные правила игры. А уважение к предпринимательскому сообществу и к предпринимателям — это, в первую очередь, обязанность самих предпринимателей. Если мы посмотрим, как многие наши коллеги распоряжаются своим положением, властью, деньгами и имуществом, то ничего, кроме стыда за их поведение, не возникает. И точно уж не обязанность



государства как-то их обелять. Потому что слова ничто, все по поступкам. В первую очередь это вопрос к самим предпринимателям.

Если мы хотим, чтобы нас уважали в обществе, что мы готовы для этого сделать? Дореволюционные купцы отдавали десятину со своих заработков на благотворительность. Отдаем мы сегодня десятину? Нет. Дай бог отдаем несколько процентов. Кто-то отдает, а кто-то вообще ничего не отдает. И кто-то кичится этим богатством вместо того, чтобы понимать, что, по большому счету, мы обязаны деньгами, которые зарабатываем, тем людям, которые работают на наших предприятиях. Это очень важно. Есть такая поговорка: наука — это способ удовлетворить свое любопытство за университетские деньги. Так вот, предпринимательство, это своего рода попытка удовлетворить какие-то свои амбиции за деньги. Но деньги создаются людьми, которые работают. В первую очередь встает вопрос: как предприниматели относятся к обществу, и сколько они готовы обществу возвращать взамен того, что общество дает? Вот критерий отношений “общество — предприниматель”. Мне кажется, что в этом мы все еще очень незрелы. Конечно, наше общество далеко от идеального состояния, но и наши предприниматели, мягко говоря, не образец поведения. А обязанность государства в этой ситуации — быстрее создать правила игры.

**Р. Варданян:**

Спасибо. Максим.

**М. Волков:**

Я считаю, что это архиважный вопрос. В институте нам предстоит в этом отношении работать, потому что у нас с вами страна, где в фольклоре живут поговорки: «мне корову не надо, лишь бы у соседа сдохла». Фраза: «Ты что, самый умный?» — воспринимается уже как агрессия. Нам всем предстоит менять ментальность и роль государства в этом неопределимом.

**Р. Варданян:**

Понятно. Спасибо. Если можно, очень коротко

**К. Елахян:**

Я считаю, что необходимо проводить различие между предпринимателями и теми личностями, о которых мы в Америке читаем в связи с коррупцией. Я не говорю о состоятельных бизнесменах, которые нажили свое богатство неизвестным путем и были замечены в нарушениях закона или в другой антиобщественной деятельности. Я говорю о предпринимателях, работающих в сфере высоких технологий, с которыми я познакомился несколько лет назад. Это именно тот тип предпринимателей, который я наблюдаю — у них нет денег, но они готовы пожертвовать всем, лишь бы разработать отличный продукт. Общество должно ими гордиться. Я не о том говорил.

**Р. Варданян:**

Спасибо. Я, если честно, не хотел эту тему затрагивать, но посмотрел на нашу панель и вижу — сидят одни мужчины. И когда я был в жюри, там тоже собралось 50 предпринимателей со всех стран, и была только одна женщина из Иордании. Я хотел спросить Екатерину Трофимову, которая долго, три года работала в СНП, отвечала за риски и за контроль того, что происходит в нашем бизнесе, а сейчас является первым вице-президентом «Газпромбанка».

На ваш взгляд, Екатерина, что мешает женщине стать предпринимателем? Это общая проблема общества, которое нетерпимо к тому, что женщины добиваются успеха? Или есть какая-то специальная проблема? И второе: как считаете — защита, защита риска, насколько это важно для вас? Вы ведь видели многих рискованных людей.

**К. Трофимова:**

Если перефразировать известное выражение, то «у бизнеса не женское лицо». Хотя ситуация меняется и доля работающих женщин и в мире, и в России увеличивается. Есть множество исследований на эту тему, подтверждающих, что, в частности, женская занятость до сих пор является одним из важнейших драйверов роста экономики в ряде стран. Доля женщин в топ-менеджменте увеличивается. Здесь говорилось о России, которая отстает по многим показателям, но могу вас порадовать: доля женщин в топ-менеджменте (помимо первых лиц) в России более 40%. Это значительно, почти в два раза, превышает среднемировой показатель и даже выше, чем в Соединенных Штатах. Это, к слову, о заблуждениях.

Конечно, в топ-менеджменте они не первые лица. Я сегодня специально полистала странички всех основных партнеров Форума, там всего четыре женщины, они все из медиа и коммуникационного бизнеса. Хотя в этом есть определённые преимущества. Если вы заметили, на Форуме очереди в мужской туалет значительно длиннее, чем в женский... Вся эта статистика в значительной степени преуменьшает степень влияния женщин на бизнес, не учитывая семейные отношения. Я хочу сделать акцент на том, что основные типы бизнеса, которые женщины реализуют — это микробизнес. К слову, о рисках. Риск-менеджмент у менеджеров-женщин — один из наиболее привлекательных бизнесов, поскольку женщины организуют бизнес в наименее рискованных секторах. Здесь есть значительный потенциал для российского бизнеса и предпринимательства

### **Р. Варданян:**

Спасибо. Я хотел бы вернуться к теме Антона Кириллова “Новый облик предпринимательства”, и к примеру очень успешного диалога о том, что испанец, живущий в Люксембурге, инвестирует в компанию в Америке, в Аргентине, во всем мире. Действительно, предприниматель становится мобильным, многонациональным, причем не только в Америке, но и в любой точке мира.

Как вы можете прокомментировать этот тренд? То есть, когда в России будет возможность, что не только Стивен Дженингс или еще несколько человек, а многие иностранцы опять будут добиваться успеха, как это было в 19-м веке? Возникнет ли тренд, вернется ли ситуация, что Россия будет привлекательна для большого количества предпринимателей не из России, что они смогут стать добавленным двигателем для изменений в России? Или это иллюзия? Сейчас большое количество испанцев без работы, если я не ошибаюсь, 50% ребят, получивших университетское образование в Испании, не могут найти работу. Может быть, стоит привезти их сюда и дать им возможность, а мы получим совершенно новый драйв?

Я немного провоцирую, но я бы хотел послушать взгляд Кирилла и Жерара на то, что меняется в облике предпринимателя.

#### **Ж. Лопес:**

Это отличная бизнес-идея, можно создавать совместное предприятие! Во-первых, сегодня утром я выступал с докладом о «Следующем Сенсационном Изобретении», о том, что люди изобретают и во что инвестируют и так далее; на наших глазах происходит глобализация, этого нельзя не отметить, — и к предпринимательству это тоже относится. За последние 15 лет, с того времени, когда я только начинал работать, произошла разительная перемена: сегодня большинство предпринимателей, особенно в сфере технологий, с самого начала мыслят глобально. 15 лет назад, создавая программное обеспечение, вы сталкивались с языковыми барьерами. Если вы жили в Германии, то писали программу на немецком, а потом, рассчитывая продать ее где-то в другой стране, начинали ее переводить — и так далее. Сегодня мы в первую очередь мыслим глобально. Лучшим примером может служить небольшая компания в Кембридже, в Великобритании, куда мы инвестировали средства. По-моему, там было всего пять человек, а первые клиенты у них нашлись в Китае. Поэтому они с первого дня вышли на международный уровень. Такова тенденция — но в странах вроде России все не всегда так.

Здесь мы инвестировали средства во множество компаний — и зачастую выясняется, что если мы имеем дело с первым поколением предпринимателей, то даже в достаточно больших странах есть тенденция не выходить за границы, потому что им не хочется покидать зону комфорта. Это не ошибка — просто таково положение дел. Часто присутствует языковой барьер, сдерживающий продвижение компании. Так, в России компании, которые мы поддерживали, в основном нацелены на российский рынок, но при этом достигают успеха — но ведь именно это нам и нужно. Что касается духа предпринимательства в России — еще не вечер. Мы приводим примеры того, как сложно начать собственный бизнес — да, это нелегко. Для нас даже перевод денег российским компаниям — уже трудная задача. Деньги лежат на счетах в банке целую вечность. Мы знаем, что деньги ушли и у нас их больше нет, но и человек, ожидающий их поступления, еще их не получил — он проверяет свой счет и не видит денег, что настораживает. То есть получается, что денег нет ни у кого. А это плохо для бизнеса. Так что вот вам одна из проблем: все делается очень медленно. Как я уже сказал, вторая проблема проиллюстрирована примером. Наверняка есть и другие примеры. Мы знаем, что в России есть успешные компании, уже созданные и развивающиеся, которым предстоит в конце концов достичь огромного успеха. Момент, когда вы решаете создать что-то и двинуться вперед самостоятельно — это момент, когда вы решаете не работать на правительство, не работать на «Газпром» или кого-то еще. Я живу в Люксембурге, который нельзя назвать колыбелью предпринимательства. Он очень схож с Сингапуром в том смысле, что это мировой центр финансовых услуг. Я думаю, по числу инвестиций в Россию эта страна находится на третьем месте с объемом около 37 миллиардов долларов США, плюс, я думаю, она занимает второе место по объему транзакций в евро. Тем не менее, большинство выпускников люксембургских университетов ищут работу в правительстве, в банке или в другом месте. Я хочу сказать, что наличие хорошего бизнес-климата не приводит к внезапному возникновению предпринимательства, и хороший тому пример — Сингапур. У России есть

преимущество: благодаря большой территории она обладает и тем, и другим. Россия — большая страна, поэтому у нее может быть и правильный бизнес-климат, и предприниматели. Это цель, к которой нужно стремиться.

**Р. Варданян:**

Кирилл.

**К. Андросов:**

Да. Спасибо, Рубен.

Когда я говорил про новый тренд глобальности предпринимателей, я скорее имел в виду обратное. Я хотел показать на примере России, что сейчас появилось много молодых ребят, которые сделали успешные бизнес-модели не только в IT, но и в потребительских секторах, в науке, в том же машиностроении. Но, достигнув быстрого успеха, они стали искать экзит, они этот экзит нашли и сегодня продолжают свою карьеру или семейную жизнь в Сингапуре, в Швейцарии, в Америке. Кто-то, как Чичваркин, в Лондоне. Как раз это те страны...

**Р. Варданян:**

По своей воле, да

**К. Андросов:**

Сингапур, Швейцария — это те страны, где хороший предпринимательский климат. Они на первых местах в рейтинге, и не случайно туда уезжают. Это тенденция. Это говорит о том, что ребята, которые поборолись здесь, достигли успеха, все-таки выбирают для себя комфорт семьи и комфорт предпринимательской среды за рубежом.

Говоря об успехе и возможности успеха иностранцев в России, я бы обозначил две составляющие. Это наши коллеги и партнеры как с развивающихся рынков, так и с развитых. Коллеги с развивающихся рынков — из Индии, из

Бразилии, из Ирана показывают примеры своей успешности в России, в Москве. Они понимают правила игры, понимают, как себя здесь вести, поскольку видят много похожего. Именно поэтому они добиваются успеха гораздо быстрее.

Коллеги, которые приезжают сюда заниматься предпринимательской деятельностью из развитых европейских стран, из Соединенных Штатов Америки, часто после нескольких лет борьбы сдаются и возвращаются домой. “Умом Россию не понять, аршином общим не измерить...”.

**Р. Варданян:**

На ваш взгляд, в чем причина такого пораженчества, что не удается? Среда всегда непрозрачна, настолько агрессивна, что не позволяет им добиться успеха? Или они не готовы к борьбе, слишком устают, слишком долго пребывали в социально комфортных условиях?

**К. Андросов:**

Это как раз то, чем я заканчивал выступление. У нас тут многое непонятно. Человек с европейским мышлением привык к определенному стереотипу или алгоритму поведения, которое в нем воспитывалось сотнями лет. Можно бороться в России, можно достигать успеха, но в конечном счете, перестаешь понимать, что вокруг тебя происходит. Я сейчас говорю не о себе, я сейчас говорю от имени того условного иностранца, который пытается делать бизнес в России. И вот от этого непонимания опускаются руки, ребята уезжают.

**Р. Варданян:**

Понятно. Пожалуйста, молодой человек

**Из зала:**

Я хотел задать вопрос еще до комментария Кирилла. Мой вопрос касался именно той ситуации, когда мы, русские предприниматели, можем делать

бизнес за рубежом. У моей компании есть представительства в девяти странах — это мощности по различным видам переработки отходов. И чтобы нам, российским предпринимателям, создать бизнес там, надо пройти нелегкий путь, то есть левое ухо чешем правой рукой. А наша законодательная среда не позволяет нам грамотно туда инвестировать.

Я хотел бы услышать комментарий Кирилла, мне бы хотелось услышать комментарий кого-то из иностранных гостей. Как они видят нашу интеграцию в тот же самый Люксембург, в ту же самую Швейцарию, Италию, Румынию, Болгарию и прочие страны западной и восточной Европы?

**Р. Варданян:**

То есть, когда мы инвестируем туда, чтобы нас там ждали, чтобы мы там добивались успеха?

**Из зала:**

Просто хотелось бы услышать: поменявшись с нами местами, чтобы они стали делать?

**Ж. Лопес:**

Вопрос, на самом деле, очень хороший: мы обсуждали это и в Люксембурге. Я бы сказал, что вопрос даже не провокационный. Он правдивый. Если у человека есть деньги и российский паспорт, радушной встречи он не дождется. Я думаю, это очень плохо. Нам известно много финансовых центров, которые готовы принять деньги отовсюду, но при этом создают препятствия и ограничения для бизнесменов и компаний из России. Я не хочу сказать, что Люксембург входит в их число. На самом деле у Люксембурга с Россией замечательные отношения. Однако я считаю, что инвесторов из России, занимающихся вложениями в другие страны, воспринимают неправильное или, если угодно, враждебно. Я также думаю, что в этом вопросе все решит время. Но, конечно, нужно прилагать усилия — причем,



вероятно, и со стороны российского правительства. С одной стороны, мы говорили о привлечении инвестиций в Россию, а с другой — о продвижении российских инвестиций за пределами России и о том, чтобы сочетание российского паспорта и денег воспринималось как достоинство. Дело не всегда в этом.

**Р. Варданян:**

Спасибо. Да.

**Из зала:**

Я хотел бы затронуть тему культуры, имиджа и среды. Вот, господин Камран — наш друг. И 50% денег, которые он заработал и зарабатывает, он отдает в фонд, который занимается филантропией. Он построил более 600 школ. Как вы думаете, когда в России у бизнесмена наступит такой этап, что закончится формат жадности наживы, после чего хотя бы 5-10% денег он начнет направлять на развитие предпринимательской среды, на развитие какого-то другого направления? Почему эта культура у нас не прививается, хотя в России много богатых людей? В чем причина? Сколько должно пройти времени, чтобы такая среда у нас появилась? Я знаю Камрана, есть много других примеров, особенно в Силиконовой долине — это сплошь и рядом. Может быть, это тоже тема отношения общества к предпринимательству? Я хотел бы услышать несколько комментариев по этому поводу...

**Р. Варданян:**

Скажу пару слов как модератор.

Знаете, мне отец всегда говорил, что человек больной гриппом в толпе очень виден, он чихает... И все нехорошее виднее, чем хорошее. Иногда мы много обсуждаем плохие примеры, и очень мало обсуждаем хорошие. Нормальное не производит впечатления. Мне кажется, здесь есть преувеличение. Как человек, знакомый со многими богатыми людьми, я знаю, что они немало

делают в России. Но тут есть две проблемы. Первая проблема: они не очень хотят этого показывать и специально держат на уровне небольшого пиара, потому что боятся, что государство попросит у них еще больше денег, потому что государство у нас тоже активно просит на различные благотворительные проекты. И когда начинаются разные проекты, сбор на футбольные клубы, например, каждый чиновник считает своим долгом позвонить и сказать: «Вот на это надо дать деньги». И поэтому есть некоторый страх, когда делаешь такие дела, опасение стать дойной коровой.

А второе — действительно, в отличие от того, что принято на Западе, в России персонализация помощи отсутствует. У нас нет индустрии благотворительности как таковой, она не институализирована, она не персонализирована, она непрофессиональна, а это дело очень сложное.

Я приведу пример человека, которого все знают: Зимин Дмитрий Борисович. Между прочим, есть люди, которые публично отдавали свое имущество фондам и совершенно спокойно занимались поддержкой науки. Не надо посыпать голову пеплом.

Мы правильно поднимаем эту тему, потому что мы еще очень далеки от идеала. Но и у нас есть хорошие примеры, просто мы о них меньше говорим. О плохом говорить легче. Но с тем, что это тренд для России, я согласен на 100%, и мы будем делать этого больше и лучше.

Взять конкурс на Лучшего предпринимателя, о котором я говорил. Там были люди намного успешнее кенийского банкира, который получил главный приз. Кенийский банкир не просто построил успешный банк, не просто сделал очень успешную бизнес-модель, но он помогает 30 тысячам детей получать образование и активно участвует в построении страны, общества. Когда мы смотрим на некоторых наших ребят, то видим, что наш вклад в изменение общества намного меньше, чем должен быть. С этим я согласен.

Мы элита, мы несем ответственность за изменение нашей страны и поэтому мы должны делать больше и лучше. Это произойдет, просто нам нужно время. Пока нельзя ничего изменить, мы должны понимать, что хорошие дела любят

тишину. Об этом тоже надо помнить. В любом случае, общество тоже должно понимать, что это делают люди, создающие богатство.

И третье. Есть очень четкая позиция: если я плачу все налоги, которые берет государство, то уже государство обязано все эти вещи делать. В европейской культуре такая позиция больше распространена, чем в американской. Эта позиция тоже имеет право на существование: человек решил, что он заплатил все налоги и полностью отдал государству возможность эти деньги правильно потратить.

Это отдельная дискуссия, большая тема, лучше дать возможность еще задать вопросы. Пожалуйста, еще есть вопросы? У нас есть еще буквально несколько минут.

#### **Из зала:**

Вопрос Кириллу Андросову.

Здесь говорилось о том, что предприниматели создают много рабочих мест. Если предприниматели существуют в корпоративной среде, наверное, предприниматели существуют и в государственной среде, и они точно так же создают правила игры, создают все больше и больше рабочих мест в государственном секторе. Я видел статистику: на одного бизнесмена приходится примерно 10 человек, работающих в бэк-офисе. Это люди, которые обеспечивают бизнес. У нас же 5% населения в расцвете сил работают охранниками.

Если государство должно следить за имиджем, за тем, чтобы предприниматели были героями и имели такой имидж, чтобы все к ним стремились, то кто в государстве следит за трудовыми ресурсами? То есть, в коммерческой компании на одного человека из фронт-офиса приходится, допустим, три человека из мидл- и бэк-офиса. Следит ли кто-то из государственной власти за тем, сколько на одного человека, создающего бизнес, создающего рабочие места, приходится людей, которые служат в армии, работают в ЖЭКах, работают на госслужбе, которые обслуживают, а не

создают? В России работают пять миллионов бухгалтеров, и это из 45 миллионов людей, которые в нашей стране могут работать.

Спасибо.

**Р. Варданян:**

Спасибо. Я думаю, лучше это прокомментирует Артем — как человек, который отвечает за стратегические инициативы. Насколько высока эффективность государства, и когда предпринимательство как таковое будет в государственных институтах?

**А. Аветисян:**

Рубен, спасибо за вопрос.

Я все же хочу, чтобы мы продолжали разделять, несмотря на идею Максима, понятия предприниматель и наемный менеджер. Да, конечно, наемный менеджер сегодня начал брать на себя гораздо больше ответственности, больше риска. От наемного менеджера ждут больше креативности. Но есть ключевое слово: ответственность за семейный капитал и ответственность перед своими работниками. Это то, что, на мой взгляд, отличает только предпринимателя. То, что невозможно переложить на плечи наемного менеджера, лимит ответственности которого всегда ограничен. У предпринимателя лимит ответственности не ограничен. И в этом, на мой взгляд, принципиальное отличие.

Но есть формальная сторона, а есть неформальная. Формально в государственной системе управления Российской Федерации есть два органа, которые отвечают за контроль сбалансированности и распределения всех ресурсов. Это подразделение Администрации Президента, а второй орган — в аппарате Правительства. И балансирует их так называемая комиссия по административной реформе, которая как раз по своей идеологии и должна обращать внимание на диспропорции на государственной службе, в

государственном секторе экономики, и в частном. Насколько эффективно она работает? На мой взгляд, ответ вы сами дали в своем вопросе.

**Р. Варданян:**

Спасибо.

Артем, Вы не хотели бы дать комментарий по поводу эффективности государства, как, например, этот институт обеспечивает адекватное соотношение. Насколько такая задача стоит перед вашим Агентством или это другая тема?

**А. Аветисян:**

Я думаю, это немного другая тема. Я бы хотел сказать, что сейчас у предпринимателей есть возможность включиться в процессы, которые происходят в стране. Вернусь к наболевшей теме, которую мы обсуждали – инвестиционный климат. Рабочие группы по этой теме сейчас создают предприниматели. Туда входят и чиновники, на этой площадке можно работать. Причем можно работать удалённо, используя инструменты краудсорсинга. Поэтому я призываю всех неравнодушных предпринимателей включаться в эти процессы. Мы говорили о благотворительности. Безусловно, это вещь, которая не может привиться извне, она может родиться только изнутри. В какой-то момент предприниматель, бизнесмен, просто человек чувствует, что у него есть потребность что-то давать. И здесь так же. Если неравнодушный человек видит, что он может что-то сделать, что-то изменить, если у него есть какие-то идеи, мысли, сейчас есть много возможностей участвовать в этом процессе. Это ответ на другой вопрос. Но на первый вопрос Кирилл ответил достаточно полно.

**К. Елахян:**

Если я правильно понимаю вопрос, моя точка зрения заключается в том, что мы как жители капиталистических стран, например, США, не хотим поощрять

государственных служащих создавать рабочие места для еще большего количества государственных служащих. Скоро появится общество, где все будут работать на правительство — и мне кажется, что это нельзя назвать утопией, к которой нам всем стоит стремиться. Поэтому мне интересны предприниматели, создающие рабочие места в частном секторе и таким образом улучшающие ситуацию, но не за наш счет. Если число государственных чиновников постоянно растет, кому-то надо их кормить — а это налоги, которые идут из наших карманов. Думаю, не стоит поощрять деятелей в правительстве — ни в местном, ни в федеральном — которые продолжают увеличивать там число рабочих мест. Я считаю, поощрять надо тех, кто делает правительство более эффективным, открытым и прозрачным. Мое мнение состоит в том, что и меньшее количество людей может принести солидную пользу обществу. Но, повторяюсь, я в России недолго и не хочу переступать черту и говорить что-то неподобающее. Прошу меня простить, если я сказал что-то не так.

**Р. Варданян:**

Спасибо всем участникам. Хочу поблагодарить за интересную дискуссию на тему, которая, как мне кажется, волнует не только предпринимателей, но и все общество. Какими должны быть место и роль предпринимателя в нашем обществе, насколько именно они являются теми двигателями изменений, которые нужны обществу в целом, как можно вырастить предпринимателя, может ли предприниматель добиться успеха в России, не будучи россиянином? Насколько БРИКС отличается от развитых рынков? Насколько предпринимательство является новой средой, которая будет менять не только бизнес, но и публичные институты и насколько вообще государство может управлять предпринимательством, людьми с предпринимательской ментальностью? Каким для этого должно быть государство, и когда это будет нормой для всех нас, для всех наших предпринимателей?

В общем, мы подняли большое количество вопросов. Не уверен, что на все из них нам удалось дать ответы, но как минимум, у нас была возможность поразмышлять публично, перед всеми нашими уважаемыми гостями, которые приехали из разных стран, которые работают в России и своим примером показывают, что невозможное возможно.

Я хочу пожелать всем успехов, удачи в том, что вы делаете. И надеюсь, что все участники этого форума уйдут с ощущением, что, несмотря на все сложности, все можно изменить, можно всего добиться, и нет ничего, что нельзя было бы сделать лучше.

Спасибо.