

Приложение. Мнения бизнесменов и топ-менеджеров о проблемах ведения бизнеса в России

1. ОБЩЕЭКОНОМИЧЕСКИЕ ПРОБЛЕМЫ

А) Проблемы российского рынка

О малом размере российского рынка:

- Для нас важна экономика, покупательская способность и динамика потребительского спроса, а с этим сейчас проблемы.
- **Потребительский спрос сокращается. У людей меньше становится денег** по объективным причинам... У нас процент молодого поколения не растет, страна стареет. Для бизнеса это минус, потому что старые люди меньше тратят, у них потребление сокращается в связи с физиологическими характеристиками.
- **Экономика падает.** Везде и всюду трафики рухнули в торговых центрах... У нас бизнес выживает за счет бизнеса, который раньше был серый, черный. Мы выживаем, забирая их долю рынка.
- Количество едоков в России больше 140 миллионов человек — значит, и рынок перспективный, и на нем нужно работать. Но **когда начинаешь смотреть на экономические условия проживания этих едоков, понимаешь: то, что может себе позволить российский потребитель, это достаточно ограничено. Рынок сжимается**, соответственно, сжимается и компания. Объем производства и продукции сокращается, номенклатура сокращается, продукцию пытаются удешевить, издержки пытаются минимизировать, людей пытаются сократить и так далее.
- Когда экономика падает, мы падаем довольно сильно. Изменений никаких не происходит, потому что более сложные и длинные проекты характерны для растущей экономики. **Так как экономика не растет, по качеству рынок остается плохим.**

О падении курса рубля:

- Отечественного производства нет, машиностроения нет, пластика нет, его надо покупать за рубежом. На основании чего это все будет дешевле? Где это все брать? **Мы в связи с инфляцией рублевой упали в стоимости в два раза.** А для нас как для предпринимателей очень важно ощущение роста. Это критерий, которым ты оцениваешь сам себя.
- Огромное количество составляющих зависит от импорта. **Если курс зашкаливает, то отдельные продукты становятся просто недоступными российскому потребителю.** Даже в себестоимости сырого молока [заложена большая доля импорта]. Вроде бы фермеры работают российские, но скот импортный, удобрения импортные, корма тоже импортные. Доля импорта в производстве российского молока может достигать до 35 % себестоимости — это очень много...

Макроэкономическая ситуация плохая, курс рубля плохой, население беднеет, и пищевым компаниям не так интересно работать.

- **Нестабильность рубля очень мешает.** У нас сильно импортозависимая экономика. Даже если производитель локальный, он очень много чего покупает за рубежом. Нет у нас самых простейших вещей, много чего приходится импортировать. И поэтому зависимость от курса евро не позволяет [развиваться], если такая вот сильная волатильность.
- **Курс рубля стабильный — это важно, чтобы ты мог планировать свои расходы. У тебя выручка в рублях.** В рублях мы платим только за рабочую силу. А все остальное, **все наше оборудование для бизнеса: компьютеры, компьютерные платы, все расходные материалы, принтер и расходные материалы к нему — это все в долларах или евро оценивается** и потом покупается. И когда это все в два раза падает... Инфляция инфляции рознь!

О сокращении рынка как побочном результате внешнеполитического курса:

- Мы страна с точки зрения населения не очень большая, рынок у нас маленький. Располагая только им, каши не сварить. А остальные рынки поделены более-менее. **Наши рынки сокращаются в последнее время: минус Украина, минус сорок миллионов человек.**
- **Западные компании, когда приходили в Россию, [видели в ней] такой хаб, для того чтобы обеспечивать Украину, Закавказье, Центральную Азию.** Западные компании рассматривали [Россию и Украину] как одно государство, у них было много взаимозависимых производств... И когда произошло [присоединение Крыма к России], торговля между нашими странами была остановлена. А это потеря рынка. Есть сложности в Белоруссии. В Казахстане нас иногда местные контролирующие органы прессуют, пошлины заградительные вводят, продукцию нашу запрещают. Но поскольку мы рассматриваем эти страны как союзников, мы не агрессивно входим на этот рынок с точки зрения продвижения нашей продукции. А дальние рынки для нас закрыты.
- Тот бардак, который устроили на Украине, не способствует ведению бизнеса и привлечению инвестиций... **Мы могли бы стать плацдармом для экспансии китайского бизнеса в Европу при правильном позиционировании внешнеполитическом.** Если бы государство лучше понимало, как устроен современный мир, то другими бы вещами бряцали, а не оружием.
- Россия отделяется от Европы политически, и **для бизнеса нужно, наоборот, соединиться.** Мы хотим проект на Украине сделать, мы хотим проект в Европе, но там визы есть. Вместо того чтобы все это упрощать — моральный барьер. **Тормоз — политика и психология людей.**

О низких темпах экономического роста:

- Мы не понимаем, за счет чего будет расти наша экономика в ближайшие годы. **Это самая большая проблема для страны.** У государства должна быть организующая роль. Я этой роли совершенно не вижу. Это мой самый большой вопрос к государству. Я хочу понимать, как государство хочет устраивать экономику. За счет чего? Выхода из парадигмы «Россия — экспортер ресурсов и

материалов» не видно. Все инициативы, которые пытаются предпринимать, звучат неубедительно: борьба за импортозамещение в сельском хозяйстве — во всем мире это дотационные отрасли; провальная линия с хай-теком и нанотехнологиями!

- России нужен рост [экономики] как минимум 3 %... **Этих 3 % на горизонте нет.** Это все сказывается на темпах. Проблема здесь фундаментальная: какова модель экономики России? Трудно сказать, что это за модель такая.
- **Не видно никаких возможностей...** Скорее всего, все так и останется, в вялотекущем санкционном режиме...
- Первый вопрос — это отсутствие экономической политики, отсутствие понимания, как надо менять место России в структуре разделения труда... **Необходима на государственном уровне внятная экономическая программа. Государству надо разобраться, что делать и где оно видит страну через двадцать лет.** Тогда можно оценивать те или иные вещи. Если государство видит страну на двадцать-тридцать лет как экспортера нефти и газа, то...
- **Когда цели внятной нет, непонятно, куда бежать...** Целеполагание невнятное. Мы не понимаем, что мы хотим, или понимаем, но не можем это сказать. **Цели меняются раз в год или раз в два года. Как я могу построить долгосрочную стратегию, если мне каждый год новые вводные, отличающиеся на 180 градусов? Ну никак!** Эти люди пишут стратегии, как нам дальше жить, — это к вопросу о неграмотности чиновников. Хорошо, если нанимают каких-нибудь «прайсов» или «маккензи» и т. д. Их нанимают, а потом это в помойку выбрасывается.
- Ощущение, что реализуется стратегия «от противного». Это даже не стратегия, а **рефлекторная история, которая не позволяет людям, которые находятся внутри системы, планировать собственную жизнь на сколько-нибудь вперед... У страны нет стратегии, нет горизонта планирования, нет понимания, что за чем должно следовать.** Все занимаются выживанием и сохраняют статус-кво. Бизнес не знает, куда мы рулим: какой будет спрос, на что будет спрос, имеет ли смысл со своим продуктом пробовать выйти на зарубежный рынок или, понимая взаимоотношения нашей страны с внешним миром, лучше с этим продуктом уезжать туда и пробовать его делать и продавать там. **Без стратегии совершенно невозможно.**

О неработающей политике импортозамещения:

- Импортозамещение — это мертворожденное дитя, потому что наш рынок мал в абсолютных величинах, чтобы довольствоваться только рынком России и чувствовать себя комфортно... Если мы замыкаемся в периметре страны, то обороты будут небольшие.
- Импортозамещение... это же полный бред, абсолютно.
- **Российский рынок слишком мал для того, чтобы на нем можно было построить конкурентоспособную в мировом масштабе бизнес-историю.** Поэтому импортозамещающий продукт любой вынужден конкурировать с аналогами, у которых рынок — весь мир, и это весовые категории разные — это слон и Моська. Импортозамещающий продукт не может выиграть эту конкуренцию, если только это не военная область, где мы только свое используем — пусть плохое, но свое... Российский рынок сам по себе недостаточен, чтобы на нем вырастали здоровые экономические и масштабные истории.

- Если вы откровенно поговорите с предпринимателями, вам скажут, что **они не смогут заместить, по целому ряду соображений. Российский рынок не плохой и не хороший, а просто маленький физически...** Можно получить от наших трех-четырех главных нефтяных компаний госзаказ [на создание программ для нефтяного оборудования]. А дальше что? С другой стороны, если можно взять и использовать бюджетные деньги, которые на это выделяются, и заработать, то почему нет?
- **У нас за последние пять-семь лет 95 % введенных в строй станков импортного производства**, и там порядка 85–90 % тех станков, которые работают на нужды флота, включая военно-морской флот, включая все подлодки и т. д., они тоже импортного производства. И компонентная база для спутников у нас тоже в значительной степени американская. Поэтому **разговор, что мы спрячемся за занавесом и переждем внешнюю бурю, — это разговор в пользу бедных.**

Рекомендации по разделу

О необходимости развития срочного рынка:

- У нас очень волатильный курс, изменчивый валютный рынок, процентные ставки могут сильно меняться. Это накладывает дополнительную неопределенность и риски на участников хозяйственной деятельности, не позволяет эти риски эффективно снижать, что являлось одной из причин, например, высокой инфляции. <...> Развитый срочный рынок является важным компонентом, чтобы снижать неопределенность и понижать издержки участников.

О необходимости долгосрочной стратегии экономического развития:

- Идеальным вариантом для нас было бы публичное признание серьезного отставания от остального мира и утверждение стратегии, которая бы показывала, как мы из нынешней точки попадаем в точку, которая нас устраивает. Это догоняющая стратегия, многие страны через это проходили. К сожалению, в нашем случае это, скорее всего, невозможно, потому что потребует признания, что за предыдущее время было допущено очень много ошибок. В принципе, и без признания необходимости догонять тоже можно обойтись... Если бизнес понимает государственную стратегию, он начинает понимать, чего ему ждать от государства, он начинает понимать, что он работает в условиях нормального арбитража, который промежуточными институтами можно восстанавливать.
- Государство должно сказать: вот как должен делать топ-менеджмент на рыночных принципах. Если топ-менеджмент справился, значит, получили высокие бонусы; не справился, значит, пинком под зад вылетели с работы. Вот это, мне кажется, работающая справедливая система. Но государство не должно говорить, как делать. Потому что как только оно начинает говорить как — это все превращается в полный кошмар.
- У нас есть базовая проблема: у нас нет национальной идеи или национальной стратегии в области конкуренции на мировом рынке. Индия, Китай или Израиль — это страны, которые знали, чего они хотят, долго этого добивались и добились. Я никак не могу понять, а мы понимаем, чего мы хотим? Это, наверное, проблема не только правительства или не только президента, это проблема общества... Чего нам не хватает? Мы другим заняты, мне кажется. Мы никак не можем себе

признаться в том, что мы живем в небогатой и не очень большой стране. Рефлексии не хватает — у всех, сверху донизу: у президента, у правительства, у народа.

О необходимости понять препятствия для осуществления прежних программ:

- У нас, если принимают стратегию и она начинает буксовать, вместо того чтобы понять, почему не исполняется стратегия, пишут новую стратегию... Мы не признаемся себе, что уже в пятнадцатый раз это пишем и у нас это не получается. Ценность стратегии состоит в том, чтобы сказать, почему не получилось в предыдущий раз. Вот этого элемента анализа, к сожалению, нет, потому что он достаточно болезненный. То есть придется признать, что часть шагов, которые делало правительство, противоречили первоначальным целям.
- Я каждый год участвую в написании доклада уполномоченного. Можно зайти на сайт Титова, у него есть доклад уполномоченного по всем проблемам бизнеса. Вы удивитесь, но в этом докладе, который на Путина уходит, [перечислено все] то, что я вам сейчас говорил, включая примеры конкретные. Но мы понимаем, что ничего не делается. И это косметология. Все те же самые проблемы из доклада в доклад кочуют, потому что они, к сожалению, не решаются.
- В 2010-х были комплексные планы, в которых было перечислено, что надо было сделать. Это были одни из лучших документов с точки зрения конкретики... их писал консорциум исследователей, предприниматели, проанализировав палитру актов. Смотрели, как это в бизнес-процессах может пригодиться, как это можно сделать проще. В итоге вырисовывались дорожные карты, где было написано, как конкретную норму или конкретный акт нужно изменить... Но история доказывает, что нет позитивных результатов, так как все это было отдано на откуп самим реформируемым органам. Мы это называем принцип косы Мюнхгаузена, который должен сам себя из болота вытянуть...
- Я была один раз на мероприятии для малого бизнеса в Москве. И там одни чиновники собрались, между собой поговорили и разошлись. Это было очень странное зрелище. Даже не знаю, был там малый бизнес или не было. Мне показалось, что не было. И главное, оказалось, что все хорошо! Поговорили про рост, что малый бизнес растет, все классно, и разошлись. Отчитались — и все.

О необходимости отказа от импортозамещения в пользу интеграции с мировой экономикой:

- Нужно оценить идею импортозамещения как вредную. Нужно говорить о глобальной конкурентоспособности, поддерживать исключительно те компании, которые успешны в международном экспорте... Нужно развернуть сознание в сторону глобальной конкурентоспособности, отрешиться от внутреннего рынка. Рынок есть только глобальный, конкурентоспособность есть только глобальная.
- Нужно строить отечественный конкурентоспособный в мировом масштабе бизнес, а не импортозамещать у себя на коленке.
- Нет другого выхода, кроме как встраивание зачатков современного бизнеса в мировые цепочки разделения труда и повышение его предсказуемости. Мы слишком маленькие на любом рынке, считаемся, но нас там нет. В цепочки можно встроиться...
- Нужно, чтобы государство развернулось от противостояния внешнему миру к максимальной интеграции в него, к поощрению экономического развития. Нужно изменение вектора колоссальное.

- Надо открывать границы максимально. Нельзя закрывать границы. А я вижу тенденции к изоляции. Мы попытались сделать нечто инновационное в нашей стране — невозможно. В отдельно взятой стране это невозможно.
- Государство должно поддерживать компании, которые ориентированы на экспорт. Но для этого нужно определиться с целевыми параметрами, вкладывать ресурсы, давать налоговые льготы.
- Путь в интеграции, в естественном разделении труда, в участии в цепочке создания стоимости. В современном рынке по-другому не получится... Это можно преодолеть, но это совершенно будет экономически нерационально.

О мерах поддержки российского экспорта и продвижения российской продукции за рубежом:

- Внешторгпредство — это устаревшая структура, которая не отвечает интересам бизнеса... **Нужны реальные амбассадоры, реальные проектные команды, которые бы были замотивированы, у которых были бы KPI по росту реального товарооборота или грузооборота между странами.** Они бы могли измеряться в количестве контактов или в количестве произведенной продукции, в количестве обменных делегаций. И так в каждой стране. Нужно полностью сменить 90 % персонала. Ориентироваться они должны на современные направления бизнеса. Мы должны экспортировать то, что мы умеем делать хорошо: наши знания, мозги, наши IT-продукты. Для этого нужны другого типа люди — нужны предприниматели. Можно взять сотню стартаперов и посадить их придумывать продукты на внешний контур. Задача государства только инфраструктурная и контурная — задать контур. Все, больше ничего!
- Российский экспортный центр, который должен поддерживать экспорт компании из России. Но пока это плохо организовано, потому что это не адресная помощь. Например, в Китае порядка 80 % всех затрат на выставку покрывает государство. Государство там поддерживает такого рода активность. Наши же просто собирают сабантуи отдельно... В итоге это начинает реализовываться в полную бестолковщину. Не надо бояться большого трафика гостей выставки. Наоборот, **нужно быть в этом трафике. Когда ты видишь конкурентов, ты начинаешь что-то делать. А желание маленького сабантуйчика ни к чему не приводит.** Все это полная ерунда... Сейчас все затраты на логистику — наши, они просто арендуют помещение в какой-то гостинице и собирают представителей каких-то торговых сетей, дистрибьюторов. Но это такой сабантуйчик. Вместо того чтобы **арендовать место на крупной выставке, дать скидку, поделить затраты, чтобы выйти в люди. Пусть мы не самые привлекательные, но мы выйдем и поймем.**
- В Казахстане есть агентство по инвестициям Kazakh Invest — национальное агентство, которое имеет своих представителей на всех крупнейших рынках, территориях. Эта организация напрямую подчиняется премьер-министру. Она занимается выстраиванием международной кооперации казахстанских предприятий, встраиванием предприятий в цепочки поставщиков, продажи казахстанской продукции. Они **компенсируют средства на участие казахских производителей в выставках.** Та же самая история [во Франции] для французских компаний: если они относятся к малому и среднему бизнесу, они через такие организации, как Business France, могут делать **маркетинговые исследования рынка со своим анализом:** как на этом национальном рынке будет выглядеть, какие перспективы имеет их продукция и так далее. Французские компании получают ту поддержку, которую у нас не получают российские компании.

- [Сделать более интенсивными] взаимоотношения с внешними рынками, на уровне коммуникации между нашим министерством сельского хозяйства и министерствами стран, в которых мы заинтересованы в экспорте. В частности, это весь арабский рынок, это весь Индокитай. По Европе я думаю, что это не очень интересно, потому что там достаточно неплохо Польша работает. Они перекрывают большую часть. Восток — вот что нам интересно.
- Совет, который мы даем нашим клиентам, — это переключаться на рынки других стран. Огромный финансовый рынок Азии. Есть Китай, есть Индия, есть Малайзия, Сингапур, Гонконг, Вьетнам. Это большие финансовые центры, это огромное население. Огромные возможности. **Надо выходить, надо учиться работать с этими рынками**, выстраивать отношения, создавать совместные предприятия, работать в этих странах, работать в России с привлечением партнеров этих стран. Но нет опыта, нет специалистов...
- Проблема вывезти товар на выставку. Надо как-то сложно затаможить, чтобы потом растаможить, это такая сложная проблема... Когда министерство легкой промышленности снимало кусок павильона, российских производителей вывозило. Мы в эту программу не попали. Каким образом другие там оказались? Не думаю, что это коррупция, это просто кто-то из знакомых и друзей. **Проблема в том, как вывезти товар, как затаможить, как съездить на выставку, туда-сюда свозить товар и вернуться. Вот в этом лучше помочь — упростить условия.** А сейчас получается, что кому-то дали, кому-то нет. Если они кого-то поддерживают, оплатили стенд, они истратили деньги. Откуда деньги? Деньги из налогов, правильно? А кто платит налоги? Мы. Налог заплатили мы, а поехали другие ребята. Это неравные условия.

О возмещении НДС при экспорте и упрощении процедуры налогового возврата:

- Есть у нас какие-то проблемы с работой на внешних рынках? Есть. Они все известны, мы все всё знаем. Санкции не санкции, то-се. Но главная проблема — это создание какой-нибудь работоспособной продукции, которую без внешних рынков не создать... Но **можно начать говорить про возмещение НДС при экспорте.**

Об упрощении визового режима для поездок в Европу, США и другие страны:

- У нас сотрудники — русские. Выйти на рынок в Европе, даже на Украине не так просто. Долг государства — упрощать это. У нас есть проект, в котором нужно было срочно оказать услуги в Чехии или в Польше. Мы не могли все обеспечить, потому что мы не можем в этот день. Надо визу оформить, надо готовиться... это тормоз.

О новых критериях закупки продукции для государственных нужд:

- Вводить критерии, которые воплощены в промышленности в Западной Европе и США. **Госзаказ получает только та продукция, которая успешна на глобальном рынке...** Если ты привлек шведского, американского или португальского покупателя соотношением цены и качества, следовательно, в твоей продукции что-то есть. Поэтому чиновникам нужно **отказаться от идеи решать в кабинетах, какая продукция хорошая, какая плохая.** Это в кабинетах все равно не понять. Нужно перейти к

экспортной статистике и понять, какая продукция востребована на глобальном рынке. Без существенной доли экспорта предприятие не должно получать госзаказ...

- Один из рецептов — отменить «правило двадцать плюс один»¹ в военной сфере. И то же самое — вводить критерий объема экспорта. В сферах, где экспортных поставок нет вовсе, нужно **вводить критерий сопоставления с иностранными аналогами — по цене, по сертификации, по качеству.**

В) Проблемы иностранных инвестиций

О санкционных рисках работы в России:

- Пока есть санкции, инвесторы не хотят инвестировать в Россию.
- Нам сейчас мешает наша политическая ситуация, потому что **с нами не хотят иметь дело...** Подавляющее большинство западных клиентов говорит: **«Нет-нет, только не в России! Зачем нам эти риски?»** А в чем они видят эти риски? Во всем: в санкциях, в непредсказуемости. В основном на уровне «даже не хотим формулировать». Им же нужна стабильность. Они же понимают, если они с тобой начинают работать, это какая-то длинная история, спокойная.
- Прямые препятствия — это режим санкций, но он касается далеко не всех компаний. А не прямые препятствия — это то, что **бренд «Сделано в России» несет отрицательную премию** сейчас...
- Я уже не раз сталкивался и на своем личном опыте, когда описываешь какой-то проект, говорят: **«Только не Россия!»** <...> Если вы будете сидеть где-то в другом месте, пускай даже будут российские деньги, может быть, но это ни в коем случае не улучшает шансы на реализацию того или иного проекта...
- Мы столкнулись с тем, что в одном из проектов **с нами отказываются работать как с российской компанией. Хотя мы не под санкцией.** Но там уже люди из опасения не начинают работать.
- Санкции наносят вред, причем существенный, риски увеличились. Приток капитала ухудшился, а деятельность зарубежных инвесторов существенно снизилась. При всех прочих равных **говорят: «Подождите, а там задействованы такие-то и такие-то компании, они в санкционном списке».** Или еще хуже: это уже индивидуальный подход каждого сотрудника [и иностранных] компаний и банков, где не важно, распространяются эти санкции [на конкретную российскую организацию] или не распространяются. **Просто принимают решение не делать, потому что это Россия.** Риски, естественно, увеличились, рамочные условия притока инвестиций в Россию существенно ухудшились.
- Риски, которые компании воспринимают в России, — риск в первую очередь нестабильности. Санкции очень сильно добавили [нестабильности], и сам факт неожиданности принятия санкций, никто не ожидал, что Россия будет так вовлечена в Украину, Крым отойдет. Восприятие России за последние несколько лет стало гораздо хуже. **Россия воспринимается местом глобальной нестабильности... А стабильность для западных инвесторов ключевой фактор.**

¹ Согласно правилу «20 плюс 1» исполнитель государственного оборонного заказа имеет право назначить наценку на собственную продукцию 20 % от ее стоимости и не более 1 % на стоимость субподрядчиков. Неодирижизм и модернизация российской экономики / Под ред. Ю. М. Осипова, С. Ю. Синельникова, Е. С. Зотовой. — М.: РГ-Пресс, 2014. — С. 60.

- Ты приходишь в иностранные инвестфонды. У них есть аналогичные проекты, так как ты не один в поле. И, конечно, **они возьмут те проекты, у которых есть более надежная юрисдикция, которые не из России...**
- Рыночный капитал из России разбегается. Мы это видим по своим проектам. То есть даже те фонды венчурные, которые в России работают и имеют русские корни и им Россия понятна и интересна, сама жизнь их толкает из России даже помимо их воли... Партнеры политически запретили им инвестировать в русские проекты. Они говорят: **«Мы сделки с русскими корнями будем блокировать, потому что это вредит бизнесу, вредит репутации, Россия сейчас токсичная страна, и мы не хотим»**. То есть человек, может быть, и хочет, и в принципе у него неплохая бизнес-модель, но он не может. Внешняя среда помимо воли человека его подталкивает из России. **Сделок с русскими корнями не хотят. Не хотят даже русских разработчиков...** Если мы взвесим все за и против, плюсов от работы с Россией немного, а минусов потенциально много. Есть некие асимметрии. **Зачем нести эти риски, когда их можно не нести. Люди предпочитают не связываться.**
- Доступ к инвестициям существенно ограничен за последние несколько лет в силу внешней повестки. И в силу этой институциональной инфраструктуры **многие инвесторы, взвешивая риски, понимают, что существуют другие рынки, где прибыли будет чуть меньше. Но зато рисков существенно меньше. Или прибыль такая же, а рисков меньше...** В двухтысячных годах все фонды рвались в Россию, инвесторов было очень много. Работа на внешних рынках за последнее время существенно усложнилась из-за нашей внешнеполитической повестки. К бизнесу из России очень настороженное отношение. Я от многих знаю, что **made in Russia с точки зрения откуда бизнес и человек не добавляет очков**. Это связано с внешней политикой последних лет... Если бы я начал работать на внешнем рынке сегодня, мне было бы в разы сложнее. Теперь бы на меня смотрели как на человека из «ужасной страны России». И зачем иметь дело с этим человеком, даже если он хороший и все нормально. **Риски взаимоотношений с людьми из России возросли.**
- Люди не хотят подпадать под риск новых санкций... **Мы демонстративно ведем себя так, что санкции нам не страшны, пусть вводят какие угодно санкции. Инвесторы это воспринимают таким образом, что это еще не конец, могут быть другие санкции.**
- Тот же Siemens с удовольствием поставлял бы любые турбины куда угодно, хоть на Луну, хоть в Крым. Но если существуют такие рамочные условия, Siemens не может просто это делать. У Siemens слишком большой бизнес в той же Германии, в других частях света, в том числе в Соединенных Штатах. В России — не самый крупный. **Они не могут плюнуть на решения, которые приняло их правительство и правительство Соединенных Штатов**, и сказать, что им все равно.
- **Акционеры фондов не идут в Россию**, опасаясь подпасть под санкции за то, что они работают с российскими компаниями и вообще в России. А некоторые компании... их российские активы токсичны. **Продажа российских активов может повысить позиции или стоимость акций этого фонда, что у него нет уже рисков на Россию...** Многие западные фонды, **многие американские и европейские инвесторы либо ушли, либо сократили свои позиции. Либо не пришли те, на кого мы рассчитывали.** Мы долго ждали так называемого разворота на Восток, когда эти деньги должны были быть замещены арабско-китайскими, условно, деньгами, но этого не произошло до сегодняшнего момента. Какие-то отдельные китайские, арабские инвестиции в недвижимость были, но это очень-очень маленькие объемы.

О проблемах на операционном уровне:

- Россия — в зоне риска, потому что вхождение в плотную кооперацию с российскими компаниями несет определенные риски... Даже если мы говорим о гражданской тематике с каким-то подразделением какого-нибудь госхолдинга, **никто из иностранных партнеров не знает, а чем еще этот госхолдинг занимается. В любой день он может оказаться под санкциями. И как выводить деньги, которые уже инвестированы?**
- Санкционные темы создают набор рисков на операционном уровне. Вы строите в России большой завод и вывозите сюда важное производство. И вы должны просчитывать не только экономику проекта, но и то, **а не будет ли требоваться для его строительства оборудование, которое попало в силу двойного назначения в санкционный список.** Такого оборудования довольно много. По некоторым отраслям нет возможности заместить вещь китайским или корейским аналогом. Есть вещи, которые завязаны либо на США, либо на Европу... Для целого ряда крупных проектов у нас был такой палочкой-выручалочкой ЕБРР. Строит компания X большой новый завод совместно с западным партнером по производству определенного рода пластика. Организует для этого пул финансистов, российских и не российских, в том, что ЕБРР позволяет разным другим товарищам комфортно зайти в ситуацию. **После присоединения Крыма в ЕБРР все новые проекты по России заморожены через угрозу вето от Канады и США...** ЕБРР и западные банки были хороши тем, что работали как фильтр, отсеивающий одиозные проекты. Пока деньги из того же ФНБ достаются лучшим друзьям и зятям. Даже если они достаются на совершенно прекрасные, эффективные проекты, имидж, который создается, покрыт налетом коррупции и неэффективности. И это не очень хорошо.
- **Наложены ограничения на операции с банками на долгий срок, любые форварды, опционы, свопы на Западе с российскими участниками сильно ограничены...** В течение полугода, я помню, в 2014 году просто никто ни с кем не мог делать даже на коротком сроке, что привело к значительным финансовым последствиям... Непосредственно наши предприятия еще могут что-то привлекать, но мы живем в состоянии уменьшения долга по отношению к международной финансовой системе, международным инвесторам. Это ограничивает потенциал экономического роста у нас в силу того, что иностранные инвестиции затруднены...

О проблемах, связанных с изоляцией страны:

- Национальный клиринговый центр является расчетным банком для Московской биржи в Европе. Он остается несертифицированным. С точки зрения процедур операционной деятельности он соответствует требованиям, может быть квалифицирован как европейский институт, качество его работы не вызывает нареканий. После введения секторальных санкций и формирования политической напряженности международные регуляторы уже не могут дать российскому институту такой статус по политическим соображениям. Это нас ограничивает, потому что проекты, которые требуют больших рисков, не могут застраховать риски в силу того, что мы законодательно и регуляторно отделены от остального мира... НКЦ готовился стать сертифицированным центральным контрагентом долгое время, выполнил все требования, но не стал. Это привело к тому, что иностранные участники не могут брать долгосрочные риски на НКЦ с клирингом. Не могут заключать

форвардные сделки, свопы на длинные сроки — год, два, три и так далее. Брать долгосрочный риск нельзя. Это сильно ограничивает любые прямые долгосрочные инвестиции.

- Конфронтация с Западом проявляется на неформально-политическом уровне. **Не могу сказать, что с западниками не разговаривают — разговаривают. Но все стало формально, ограничено.** Когда с тобой разговаривают, ты понимаешь, что у человека кроме желания разобраться в сути дела есть мысль: **«А если я так поступлю, как это будет политически воспринято».** Появился дополнительный внутренний регулятор.
- У нас до того доходит, что хотят **сокращать срок жизни патента.** Есть шесть лет, а хотят сдвигать в сторону уменьшения. А что это значит для компании инновационной? Шесть лет они отбивают те деньги, которые вкладывали, например, в препарат. А если это сократить, то, получается, что через четыре года его будут уже копировать. Компания не успеет свои многомиллионные вложения долларовые отбить. Иностранные компании столкнулись с агрессивным **подходом отечественных игроков, их по судам затаскали. В рынок входят через агрессивную такую политику, конечно используя государственный тренд...** В таких отраслях чувствительных лучше пусть это будет пятнадцать лет, но это будет четко. И инвесторов не потеряешь, и все будут довольны. И компании эти сохраняют свое присутствие... недобросовестно создается конкуренция, когда отечественные игроки воспринимают государственный тренд и пользуются им очень. Вытесняют с российского рынка компании с мировой историей. Это не делает наше государство инвестпривлекательным.

О низкой рентабельности работы в России:

- Огромное количество людей готовы работать с кем угодно, лишь бы это давало хоть какие-то деньги...
- У нас кредиты очень дешевые, но, учитывая всю нестабильность, российский бизнес оценивается со стоимостью денег в 20–25 %, что делает многие проекты в России абсолютно нерентабельными. **Как только разговор заходит о средневзвешенной стоимости капитала, это устанавливается на каком-то заоблачном уровне. Поэтому деньги не инвестируются.**
- Оценка всех бизнесов в России ниже, чем оценки таких же бизнесов в других местах. Из оценки исходит возможность кредитования и привлечения инвестиций... Если собственность неприкосновенна, горизонт планирования по ней будет длинным. **Если собственность под вопросом, то любой проект требует короткой оборачиваемости, соответственно, стоит дешевле — деньги стоят, наоборот, дороже.**
- Раньше была серьезная маржа... **Сейчас, когда маржинальность российского бизнеса существенно уменьшилась, а вместе с ней уменьшилась и предсказуемость,** эти деньги стало получать все сложнее и сложнее, **инвесторы отвернулись от России...** Это высокий риск, низкая доходность и, к сожалению, очень плохое отношение, которое формируется в массмедиа, общий [негативный] фон... **Россия становится страной-изгоем, которую можно пнуть и заработать на этом очки...**
- **Меньше доходности при тех же рисках и большем регулировании:** риск на самом деле не снизился сколько-нибудь существенно, а маржа очень существенно припала... Регулирование и попытка отжать лимончик в очередной раз существует. А заработки и пространство для них существенно сокращаются.
- В России десять или пятнадцать лет назад с комфортностью было примерно так же, как сейчас, но экономика быстро росла, поэтому были rewards, оправдывающие этот способ ведения хозяйства. А

сейчас это пропало. **Когда экономика растет на 6–7 % в год, с этими издержками можно мириться. А когда она падает, иногда 10 %, иногда 2 %, иногда полпроцента, то существующий уровень комфортности никого не устраивает.**

- Уровень недоверия высокий. Если уже мы говорим про капитал и инвестиции, они идут туда, где есть доверие. Но **Россия всегда всех привлекала, не будем скрывать, более высокими доходами...**
- Огромная проблема доступа к инвестициям. Но это **проблема того, что нет экономического роста. Если бы он был, были бы и инвестиции.**

О плохом имидже России за рубежом:

- [Имидж страны — это] в первую очередь внешняя политика, конечно. Это вранье, на котором ловят СМИ, несоответствие слов тому, что происходит. И это внутренняя политика в виде борьбы со всяким политическим и социальным несогласием. Это для бизнеса тоже важно. Потому что это вопрос отношения, это вопрос привлечения кадров и так далее. Эта проблема для бизнеса менее острая, чем другие. Но **постепенно все больше и больше мы будем сталкиваться с ситуациями, когда кто-то отказывается ехать в Россию по морально-политическим соображениям.** Кто-то отказывается сюда инвестировать не только по соображениям защищенности бизнеса или взаимоотношения власти и государства, но и по тому, как он вообще все это видит... Рынок в целом доверяет действиям ЦБ, доверяет действиям и словам Минфина. Слушаешь ЦБ или Минфин — нормальные, вменяемые люди, которые говорят на земном языке. А потом **выходят какие-нибудь депутаты Госдумы и начинают говорить такое, что задаешься вопросом: как первые и вторые уживаются внутри одного правительства.**
- Это общий уровень политической нестабильности. Это на самом деле международными компаниями отслеживается. Я бы даже сказал, не решения, которые принимаются руководством страны, а то, как выстроена **коммуникация по принятию этих решений, не добавляет доверия инвесторам... на уровне западного менеджмента это воспринимается очень серьезно.** И если мы это воспринимаем с известной долей скепсиса, потому что понимаем, что та извращенная коммуникация, которая идет, она направлена на внутреннего потребителя, на российский народ, который должен жить в условиях осажденной крепости, то **на Западе в значительной степени воспринимают все эти угрозы, комментарии за чистую монету, пугаются, и, соответственно, пытаются понять, как их бизнес будет в этих условиях реагировать...** У нас возникла такая информационная большая волна, в части: давайте запретим McDonald's, давайте запретим Coca-Cola и так далее. Как только это попадает в иностранные СМИ, Associated Press, Bloomberg, соответственно, штаб-квартира в Нью-Йорке, в Вашингтоне, в Хьюстоне или где-то еще начинает подпрыгивать и спрашивать: «Нас сейчас запретят?»
- Плохой имидж — сразу ощущение, что **коррупция, нездоровые отношения государства с бизнесом. Что государство часто лезет в частный бизнес, что частный бизнес не может процветать без связей с государством. Это очень отрицательный имидж.** Есть мнение, что частный бизнес в России не может быть успешным без государственных связей. В Англии, в Америке, в Германии не обязательно быть связанным с государством. В Китае нужны государственные связи — и это еще важнее, чем в России. У Казахстана имидж такой же, как у России. Белоруссия — это вообще другая песня. У Грузии и имидж хороший, и суть хорошая тоже. Они реально делают так, что там мало коррупции, мало государственных интервенций. Это образец для постсоветского пространства.

- Видно **вмешательство государства в жизнь субъектов бизнеса. Нарушается равенство игроков, равенство условий нарушается** именно таким вмешательством. Это можно назвать силовиками, это можно назвать государством, это можно назвать волюнтаризмом, который использует силовиков, но **абсолютно ухудшился из-за этого инвестиционный климат**. Призраки прошлого витают не только в воздухе, но и на всех телеканалах, и в СМИ. Они не приносят ничего хорошего с точки зрения экономического развития, потому что страна отбрасывается ментально назад. **Бизнесу сложнее ориентироваться, сложнее воплощать картину будущего.**
- **Новые законы совершенно неожиданно меняют правила игры. И инвесторы, которые вложили капитал, могут совершенно неожиданно попасть в ситуацию, когда вложенные деньги обесценились, потому что бизнес подпал под какие-то ограничения и его цена уменьшилась.** Это касается не только иностранных инвесторов, а касается любого российского предпринимателя, который не спал ночами, сделал бизнес и мечтает, чтобы этот бизнес стал большим и заработал деньги.
- Проблемы с правами собственности несут дисконт ко всему рынку. Они же мешают росту ВВП через недостаточное инвестирование. Можно сколько угодно призывать компании инвестировать, увеличивать капитальное инвестирование. Это связано не столько с санкциями (вообще, наверное, не связано) и курсом рубля, сколько с правами собственности и с институтами... **Иностранный бизнес видит и проблему прав собственности, и проблемы взаимоотношения власти и собственности, и отсутствие доверия к судам, и общую политизированность бизнеса.** Иными словами, как только в бизнес влазят политические интересы, бизнес может закончиться.
- Сейчас арестовали генерального директора и бухгалтера у Серебренникова. Они никого не убили, никого не изнасиловали. Возможно, они и украли, но зачем их арестовывать? Под предлогом того, что они могут сбежать за границу. Так заберите у них загранпаспорта. Поставьте их на стоп-лист. Это не те люди, которые будут тратить колоссальные деньги, чтобы сбежать из страны. **Это делается, чтобы создать ситуацию страха. А мир на все это смотрит, и бизнес смотрит и думает: «Вот так завтра и за мной могут прийти».**
- Для работы на внешних рынках надо, чтобы у тебя было иностранное юрилицо. Сразу другой подход! Люди, которые хотят с тобой работать (даже если они у тебя просто заказывают какие-то товары или услуги), **хотят быть уверенными, что ты завтра не закроешься, компания твоя будет существовать,** сможет экспортировать товар... Я много общаюсь с иностранными коллегами из Америки, из Индии, из Китая, они не до конца еще понимают, где Крым находится. Но **они понимают, что в России нестабильно. Они все знают, что бизнес сажают. Что диктатура у нас в стране...** Мы договор подписываем с китайцами, и они пункт внесли, что мы не связаны ни с какими коррупционными структурами и что нас не закроют. А если мы с чем-то связаны — они про это не знают и они здесь ни при чем. **Такой пункт добавили в договор — political situation и т. д.:** решили перестраховаться.
- В Сан-Диего люди искренне удивляются, что у нас можно еще что-то сделать. **Есть отношение, что Россия — это нефть, медведи, но не про новый софт.**
- **Мы оказались на задворках.** Понятно, что есть общий спад, но вот настроение, что здесь и сейчас происходит самое важное, самое интересное и масштабное, для меня ушло, нет драйва созидательного. Если раньше строчка [в резюме] о работе в заметной российской компании была в плюс, то сейчас это скорее в минус...

О плохой прогнозируемости работы в России:

- **Почему я бы лично не вкладывал все деньги в Россию? Потому что я не знаю, что будет завтра.** Даже если есть стабильность, если Путин уже 17 лет президент. Стабильность с Путиным — это один позитивный знак, потому что это стабильность. Но **все меры, которые принимаются государством, краткосрочные...** Что будет с налогами — непонятно, через год, через два. Будут какие-то изменения позитивные или нет, мы не знаем.
- **Иностранный капитал сюда идет очень неохотно. Если идет, отдает себе отчет в рисках, знает страну... Что полностью исчезло фактически с нашего горизонта — это длительное планирование.** Длительное планирование инвестиций фактически не существует. Существует краткосрочное или в крайнем случае среднесрочное. Уже среднесрочное, которое было до пяти лет, сейчас является фактически длинным, а планирование на десять лет и выше — это фактически не присутствует. Это не только в России, хотя в России особенно. **Во всем мире сжимаются сроки ввиду присутствия новых технологий:** все эти disruption industries, digitalization и так далее. В связи с этим инвесторы планируют более короткие сроки, и риски традиционные бизнеса подвержены другим технологическим вызовам, помимо политических, инвестиционного климата и так далее. Инвестиционный климат в России существенно ухудшился, в первую очередь для внутренних инвесторов. Здесь примеров масса использования силовых методов для решения вопросов.
- Ты можешь всегда оказаться жертвой, и это создает психологический дискомфорт для долгих инвестиций. Чтобы инвестировать, **нужно видеть вперед лет на пять-десять.** Сегодня окупаемость объектов в России — десять лет... Как [смотреть вперед], когда **есть ощущение произвола и непредсказуемой внешней политики. Завтра можем оказаться на войне. Какая тут окупаемость?** Кто будет в здравом уме инвестировать туда, где окупаемость семь-десять лет, а мы не знаем, будем мы завтра с Украиной воевать или нет? Как инвестировать? Это даже не приходит в голову! Начинаешь искать другие зоны. **Сейчас полно где можно инвестировать. Деньги же не привязаны. И мы начинаем искать возможность заниматься инвестициями вне России.**
- **Стоимость привлечения денег достаточно высокая.** Кредиты достаточно дорогие, высокие, исходя из ситуации экономической в стране. Вкладывать в долгую, подписывать долгосрочные проценты в кредит достаточно тяжело.
- Доступ к инвестициям снизился, потому что после Крыма, после кризиса 2014 года, после падения рубля и так далее это неустойчивый, нехороший рынок, на который международные инвестиции приходят медленно.

Рекомендации по разделу:

О необходимости отмены санкций и налаживания отношений с Западом:

- **Снятие санкций** было бы серьезным катализатором [для улучшения инвестиционного климата].
- Чтобы изменить отношение западных инвесторов к России — банков, фондов, компаний, — **нужно снизить градус агрессивности [во внешней политике], вернуть на круги своя то, что было до 2014**

года... сесть за стол переговоров с западными силами, с Украиной и эти вопросы решить. На данный момент никакой мотивации у руководства решать этот вопрос не видно. Пока это будет так, у нас будут проблемы и по санкциям, и по всему остальному. Кто-то когда-то, наверное, это решит. Вопрос — когда? С решением этого вопроса снимается внешнеполитический гнет. Со снятием этого гнета появляются рамочные условия для действия капитала.

- Надо в кратчайшие сроки **закончить войну в Сирии, закончить бодание с Украиной**. [Нужно показать, что] мы эту повестку заканчиваем. Потому что мы на сегодняшний день работаем на то, чтобы это продолжать...
- Когда страна оказывается в изоляции или самоизоляции, мы автоматически начинаем играть по другим правилам, отличным от тех правил, по которым играет большинство, и от этого страдаем. От этого страдает и образование, от этого страдает и развитие российских институтов и государственных, и общественных. Экономика давно стала глобальной, и **России со своими 2 % мирового ВВП сложно играть в независимую игру**. В той или иной мере она будет участвовать в глобальной экономике. Выбора другого нет! Если в этой экономике свои правила, абсолютно нерационально пытаться изобретать свои. Можно их изобретать, можно что-то предлагать, но **лучше играть по тем правилам, по которым играет большинство, иначе тебя просто в игру не возьмут**.
- Пункт первый — телевизор. Не должно быть ненависти и страха... И награда тому, кто сумеет **остановить поток пропаганды**.

О необходимости продвижения позитивного образа России за рубежом:

- **Успешный опыт иностранных коллег должен популяризироваться**. То есть, условно, австриец построил завод, все ему быстро подключили, все сделали, от налогов освободили и предоставили бесплатное обучение персонала. И у него бизнес попер, он начал прибыль зарабатывать. **Этот кейс должен быть напечатан за деньги Российской Федерации во всех австрийских газетах, немецких газетах, польских газетах, что это такой success story**. Вы ему можете позвонить — это не утка, он честно подтвердит. Эти success story должны максимально расходиться. Это сильно поможет созданию благоприятного имиджа, не покупного. Не популизм, а реальные кейсы.
- **У нас весь пиар очень кондовый. Государство плохо коммуницирует свои успехи**. В целом есть база, в России больше хороших людей, чем плохих. Я уверен, что в полиции больше людей, которые имеют позитивную созидательную повестку, чем негативную. Но вопрос в том, что ты этим не управляешь, а наоборот, создаешь ощущение страха.
- **Нужно менять имидж России**. Это вопросы и внешней политики, и государственного регулирования, это и вопросы не доминирования государственного сектора.
- **Даже в условиях санкций определенный пиар — это было бы очень хорошо**. Потому что даже у моих знакомых, которые в Германии занимаются бизнесом, отношение к России резко ухудшилось. Восприятие России как в 90-е было — бандитский капитализм... **Очень хорошо было бы внешнюю политику поменять, не тратить деньги на Сирию**. Определенный пиар вкупе с очень небольшими мерами по поддержке инвесторов мог бы дать хорошие результаты... Нанять умных пиарщиков, которые на Западе работают, мастеров слова и дела. И вот эту работу тихонько вести — **умные статьи писать, поставлять такой набор правильных точек зрения, подходящих для России, позиционировать Россию как стабильное место**.

- Надо убрать эту систему наказания. Был бы колоссальный эффект, если бы **Владимир Владимирович вдруг взял и помиловал 100 человек известных, кто сидит по политическим статьям...** Надо реально наказывать за коррупцию ближайшее окружение. Ли Куан Ю в Сингапуре начал с того, что посадил за коррупцию ближайших друзей. И весь мир понял, что эта страна реально борется с коррупцией. Надо не выхватывать губернаторов, а **надо начать с реально коррумпированного ближнего круга.** Надо ввести строгие наказания, но не надо сажать. Не надо сажать!
- Реальная, в правовом поле разработанная ситуация с открытым честным правоприменением и жесткое наказание — это послужило бы определенным сигналом, что **в России применяется закон, в России стабильная ситуация, Россия — это не место риска.**

С) Проблемы российских инвестиций

О дороговизне российских инвестиций:

- **Очень дорогие деньги для кредитования бизнеса.** Неважно, банк это или частное лицо. Соответственно, увеличивается окупаемость бизнеса.
- **Когда международные инвестиции приходят плохо, стоимость российских инвестиций и риск автоматически возрастают.** Конкуренция начинается не за проекты, в которые должны быть вложены деньги, а за деньги, которые хотят проект. Когда инвесторов становится меньше, очередь к ним растет... Если дороговизна кредитов является следствием высоких страновых рисков, высокой регуляции, отсутствие гарантий капиталу, то они естественным образом будут дорогие, их нельзя командным образом сделать дешевыми.
- **Деньги в России исторически дорогие,** но, с другой стороны, нет проблем с их получением.
- Очень сильно ограничены банковские кредиты в плане того, что они **очень дорогие при текущей ставке.** Так как **банки боятся рисковать, то у них у всех завышенные лимиты к выдаче кредитования.** А иностранные деньги в принципе исчезли практически — то есть только большие инфраструктурные проекты, а так Россия на мировой арене считается страной, куда не стоит инвестировать деньги... Остаются частные деньги в России. Многие наши инвесторы поняли, что их денег за рубежом тоже не ждут, поэтому есть некий баланс, но **рынок не развивается, рынок инвестиций не развивается.**

О сложности получения государственных инвестиций:

- Доступ к финансированию — самая большая проблема, наверное. У нас очень дорогие деньги. Это ставит российский бизнес в совершенно неконкурентные условия. **Получить какие-то кредиты — я уж не говорю про венчурные капиталы, про каких-то ангелов-инвесторов — это безнадёга,** в особенности для бизнеса инновационного, малого, который не зарекомендовал себя. В Америке такие бизнесы, наоборот, нарасхват, на вес золота, у нас получить финансирование на такой проект — это крайне сложная затея.
- А финансирование у нас тоже ограничено на сегодня. После того как Набиуллина сказала, что в клининге больше всего серых схем, банки испугались и перестали финансировать клининг вообще.

О неразвитости инвестиционного рынка:

- **Банки с их сумасшедшими ставками не заинтересованы в развитии маленьких и рискованных проектов...** Поэтому схема, которая работает по всему миру — контрактного выращивания птицы, — в России не работает. **Огромное количество невозвратов кредитов лишь потому, что банк не глубоко в теме. Если банк профильный, он должен разбираться в вопросе не хуже, чем заемщик.** Тогда он будет гарантирован от того, что эти деньги не вернутся.
- **Доступ к инвестициям из-за санкций ограничен. Хотя в России есть деньги, довольно сложно среднему и малому бизнесу получить деньги.** Хотя у Сбера, ВТБ куча денег, которые они хотят давать. Но **Сбер и ВТБ очень не хотят терять. Они не умеют управлять этими рисками.** Если бы был большой опыт, им было бы легче понять: вот есть такой бизнес. Мы понимаем их бизнес и понимаем, что можем давать какой-то заем. Есть определенный риск, но нам знакомо это, и мы готовы принять, но будет большая ставка. Я имею в виду управление рисками бизнеса небольшого. **Государственные банки никогда не будут давать бизнесу деньги, потому что они не понимают, как это работает. Они не могут отличить добросовестных от недобросовестных, толковых от бестолковых.** Из-за того что они не могут это отличить, они не дают деньги. Они требуют либо большой актив в залог, либо большие денежные потоки. Это вопрос развития банковского сектора.
- **Отсутствие нормального фондового рынка:** нет возможности выйти на IPO, торговаться нормально, потому что люди не торгуют высокотехнологичными бумагами — они в этом ничего не понимают, нет в этом никакой моды. На Западе пенсионные фонды являются одним из главных инвесторов на фондовом рынке. У нас **негосударственные пенсионные фонды не готовы играть на рынке, потому что им проще не заработать, чем объяснить, что они что-то потеряли.** Понимаете, главные игроки на фондовом рынке — это большое количество частных денег, не только олигархов, но и большого количества людей. У нас этого вообще нет. Поэтому можно считать, что фондовый рынок у нас находится тоже в таком очень вырожденном состоянии.
- Среднему бизнесу труднее находить ресурсы, чтобы они были достаточно дешевы... Более высокие риски для банков, которые кредитуют средний бизнес. **Банки стараются получить максимальные гарантии под эти инвестиции. Не хватает венчурного финансирования среднего бизнеса.** Понятно, что вы не можете обеспечить возвратность и прибыльность каждого проекта. Но если у вас есть массовый бизнес (чего на самом деле как раз не хватает), то можно обеспечивать определенную стабильность этих вложений.
- И если мы говорим о проектах по недвижимости, наверное, тоже **уменьшение количества банков, кредитующих эту сферу.** Строительство считается для банков высокорисковой сферой, поэтому лишь ограниченное количество банков на сегодняшний день охотно кредитует недвижимость как сферу деятельности. Эти **активные банки можно буквально по пальцам одной руки сосчитать.** Сбербанк на первом месте, несколько государственных банков и буквально несколько частных. «Открытия» уже нет, «Бина» уже нет. Поэтому доступ к инвестициям — это сложная история. Хотя, наверное, крупнейшие госбанки и несколько частных банков продолжают кредитовать.
- **Рыночных денег мало, но зато много государственных. Государственных денег очень много, и это проблема, потому что они перегревают рынок.** Их больше, чем есть проектов. Это тоже плохо. Это означает завышенные мультипликаторы, которые фаундеры у себя в голове видят, и это в конечном итоге вредит их собственному бизнесу, потому что **это превращается в дутые истории и с самого начала искаженные.** Качественных рыночных мало, а государственных некачественных много.

- Из-за санкций даже у крупных, эффективных бизнесов возникают проблемы с привлечением финансирования. Очень крупные бизнесы вынуждены эти проблемы решать выходом на государство. Один санкционный бизнес пошел в Фонд национального благосостояния, получил там миллиарды. Другой вроде как несанкционный, но близкий к этому пошел в тот же фонд, получил еще миллиард. **Для всех остальных это выражается в повышении стоимости финансирования, в повышении общей стоимости денег, что просто по математике убивает целый ряд интересных проектов.**

О проблемах на стороне соискателей денег:

- Если есть эффективный проект понятный с нормальной доходностью, то никаких проблем с инвестициями нет, деньги придут. Основная проблема с инвестициями заключается в том, что **технари не умеют считать проекты, а логистика и общее низкое качество инфраструктуры приводят к их удорожанию. Инвестиции оказываются дорогими.**
- Тяжело найти подходящие проекты... **Неплохо с идеей, но ее превращение в коммерческий проект — с этим сложно.** В более широком плане это происходит из-за низкого уровня образования, те компетенции, которые у людей воспитываются или не воспитываются. А дальше идет общая деловая среда. Если ты занимаешься стартапами, **ты должен быть психологически и с точки зрения материальной жизни готов к провалам. У нас с этим плохо и психологически, и плохо с точки зрения того, что ты ни с чем вообще останешься. Или наоборот, очень легкое отношение к кредитам...** Это проблемы легкости начала и окончания дела, начиная с регистрации и защиты своей интеллектуальной собственности, доступности денег. **Корпоративное законодательство у нас плохо приспособлено к стартапам.**
- Наш менталитет краткосрочный... **у нас ребята считают, что им должны дать деньги просто за хороший проект.** Они не понимают, что я и любой другой инвестор будем требовать серьезной отчетности, чтобы человек пахал, особенно если принес свой собственный проект... Для меня ключевая проблема в менталитете, даже если бы у власти было желание сократить роль государства в экономике, я не вижу ситуаций, когда это пойдет на пользу... Большинство людей, которые ко мне приходили с интересными проектами, у них абсолютно искаженное ощущение реальности. **Они ожидают, что ты будешь их содержать.**
- Денег у нас инвестиционных больше, чем возможностей их вложить с приемлемым для инвесторов уровнем риска и уровнем предсказуемости...

О бюрократизме в предоставлении инвестиций:

- У нас даже то, что начинается не бюрократически, **все бюрократизируется. Это известный случай в «Сколково»**, о котором много писали, который я сам видел, когда один из проектов получил поддержку, и когда через пару лет надо было получить следующий транш, предприниматель вывез телегу на сцену с теми бумагами, которые ему пришлось подготовить... это постепенно обросло. У нас любой стартап, если применить все правила: санитарные, пожарные и любой другой защиты, то его можно просто убить на корню.

- **Постоянно меняются правила игры со стороны государства...** люди на государственных должностях мыслят короткими периодами, не рассматривают это вдолгую. Безопаснее не быть долго на одной должности. Инвестиция может занимать семь лет. Если чиновник был от начала до конца семь лет у руля и эта инвестиция закончилась потерями, то он конкретно и виноват. **А если за эти семь лет поменялось десять человек ответственных, то нет конкретного виноватого. И люди это понимают.** И люди рассматривают работу во всех этих государственных структурах очень вкратку. Они туда приходят либо наворовать денег и быстро сбежать, либо они приходят **набраться опыта и не подставиться.** В любом случае это очень вкратку — три года. Что это означает для отношений бизнеса и государства? **Что ты договорился с одним человеком, через короткий срок пришел другой и сказал, нет, ты договаривался с тем, а у меня мнение противоположное, поэтому все будет по-другому, и правила игры поменялись...** Это даже может быть не связано с какой-то коррупцией... это просто означает, что правила игры поменялись. **А для бизнеса это неприемлемо.**
- Любые государственные тендеры, любые контракты для нашей компании проблематичны. **Это всегда очень бюрократическая процедура. И я бы сказал, что очень часто это некая безответственность менеджеров такого рода компаний.** Они не чувствуют персональную ответственность... С госкомпаниями все гораздо сложнее, **поскольку никогда не понятно, кто на самом деле является лицом, принимающим решения.** Очень часто они не понимают, каким образом это будет финансироваться... **мы можем не получить деньги** месяцами, годами или никогда. Сложности в самом проведении тендеров, в очень формальном подходе менеджеров государственных компаний... Процесс происходит менее эффективно, **результат, которым для нас являются деньги, полученные за работу, менее прогнозируемый.**
- Забюрократизированность в целом, получение разрешений... возможность чиновников на местах вставлять палки в колеса бизнесу. Создается почва для коррупции... гаечный ключ, который позволяет закручивать гайки, он есть у многих... **любой областной, районный или мелкий суд или мелкий прокурор в небольшом городе может составить очень большую проблему даже крупному бизнесу...**

О токсичности российских государственных инвестиций

- **Государственные деньги — токсичные, они несут в себе проблемы.** Любого рода соприкосновение с государственными деньгами означает возможность последующих проверок всяких правоохранителей, как что было потрачено, особенно если возникает негативный финансовый результат. Это опасно и очень вредит бизнесу... **Вред от этой атмосферы опасности больший, чем от возможных потерь.**
- Появился такой термин — «токсичные деньги». Это не деньги, которые связаны с мафией. Это деньги, которые связаны с государственными грантами. Если вы начинаете играть в какую-то игру с государством, вы должны понимать, что это будет стоить вам дополнительных издержек, связанных с контролем и с риском использования этих средств. Я знаю большое количество организаций, которые сознательно отказываются от такой возможности, чтобы не сталкиваться с рисками, которые сопровождает получение бюджетных средств... **Нецелевое использование, большой объем отчетности, риск не попасть в заложенную трактовку использования денежных средств.** Если мы получаем заказ от частной компании или от государственного органа — у нас

принципиально разный объем документации. И на входе в проект, особенно если это государственные закупки, и на выходе, чтобы отчитаться за использованные деньги. Есть риск, что вы друг друга неправильно поймете, что ваш отчет и способ использования денег не устроит государственного заказчика или **контрольные органы — Счетную палату, прокуратуру и т. д., которые могут по-своему трактовать целесообразность и эффективность использования этих средств.**

- **Гендиректор в России — это человек одной ногой в тюрьме.** Уже по определению. Даже если он все делает в наилучших побуждениях, его легко обвинить и посадить. Это большая проблема. Это значит, что толковый, способный человек будет трижды думать перед тем, как стать гендиректором. Особенно это важно, когда госкомпания, государственные деньги. **Мы как бизнес стараемся никогда не прикасаться к государственным деньгам. Мы не хотим ничего трогать, потому что это дополнительные риски. Я боюсь, что, если я буду дотрагиваться до государственных денег, потом меня могут посадить за что-то.** Потом сразу могут обвинить, что ты их потратил нецелевым образом. Даже если все делать правильно, все равно есть возможность придраться. Всегда!
- Мы очень много пашем для того, чтобы быть прибыльными, чтобы за счет собственной прибыли инвестировать, **чтоб другие фонды не привлекать. В прошлом году к нам приходили инвестиционные фонды, за которыми стоит ФСО или ФСБ.** [Они говорили] «Мы вам денег дадим, и у вас все хорошо будет...» От таких фондов я не стала бы брать. Как-то безопаснее. Это какая-то интуитивная такая вещь. Вроде и люди там грамотные... **Опасаясь, что отождествят. Только этого опасаясь.** Если международному фонду важна твоя репутация, то тут репутация не особо напрягает.
- Не только в России существует риск для малого и среднего бизнеса со стороны больших корпораций, [которые охотятся] за тем, что они делают. **В России эта охота не всегда идет по правилам.** Если посмотреть на американские высокотехнологичные корпорации, там развита система корпоративных венчурных фондов. «Гугл» вкладывает огромные деньги не в свои собственные исследования, а в финансирование внешних стартапов, внешних команд, а из них уже выбирает достаточно цивилизованным образом. У нас эта система не работает, у нас венчурный рынок еще не особо сформировался. **Даже выстреливающие стартапы рано или поздно сталкиваются с тем, что им надо находить крупного индустриального партнера и залезать по-быстрому под чье-то крыло, либо их сожрут...** Выстреливают те, кто может интегрироваться в производственную цепочку крупняка либо просто ложиться под крупную компанию.
- Если чувствуем, что можем столкнуться с вымогательством, мы не входим в такие тендеры, ибо опасно. **Если ты участвуешь в госконтракте и представители этой компании предложили заплатить как-то по-иному, то это в любой момент может стать предметом разбирательства компетентных органов со всеми вытекающими последствиями.** Уровень работы разных органов и прозрачность информации очень сильно повысились... люди, которые играют в игры, связанные с коррупцией, все под колпаком... Когда кому-то будет нужно, эти досье будут извлечены на свет божий, и любой человек, все его деяния и участие в разных интересных схемах будут легко выявлены и ему предъявлены. Это небезопасная игра, в нее должны играть очень смелые и отчаянные люди.
- В стране нет частной собственности в глубоком ее понимании. Поэтому частная собственность — весьма ситуативное понятие. **Существует большой класс предпринимателей, который мог бы активнее инвестировать, но он этого не делает, потому что нет гарантий со стороны закона.**

О бегстве капитала

- Если бы передо мной стояла задача, куда реинвестировать прибыль, то я бы **реинвестировал ее в какой-то глобальный бизнес**. Я скорее готов **инвестировать в компанию не российскую, не имеющую проблем с российскими рисками**. Как угодно предприниматели стараются диверсифицировать свой бизнес, в том числе инвестируя в нероссийские компании.
- По закону, если вы владеете больше чем 10 % в какой-нибудь иностранной компании, вы должны об этом сообщить... Нужно каждый квартал получать и нотариально заверять какие-то справки и так далее. **Поскольку вы никогда не бываете на 100 % защищены в правах собственности, то давать всю информацию налоговым органам страшно. Потому что эта информация может быть передана кому угодно.** Поэтому вы никогда не найдете реальных владельцев бизнеса. Они боятся заявить о том, что они реальные владельцы, потому что могут отнять. И это ограничивает доступ к инвестициям, потому что договариваться сложнее... **Вы договоритесь по кипрскому праву, потому что договориться в России сложно... Вы не можете договориться о каких-то вещах, которые случаются, когда что-то пошло не так. Кто кого покупает, как определяется цена, приоритет решения — это все сложно. В нашем законодательстве таких механизмов не предусмотрено. Поэтому вы вынуждены договариваться по английскому праву.** Чтобы договариваться по английскому праву, вам нужна иностранная юрисдикция. Делаете иностранную юрисдикцию — подпадете под закон о контролируемых иностранных компаниях, и вы должны сообщать о своих владениях. Несмотря на то что **большинство создает это не для ухода от налогов, а для того, чтобы иметь справедливый суд и нормальные отношения, это теперь осложнилось.** Поэтому лишний раз задумаешься, прежде чем инвестировать в нашу страну русскими же деньгами.

Рекомендации по разделу

О необходимости снижения процентных ставок:

- Государство должно снижать уровень наших interest rates — как это по-русски сказать...

Развитие инвестиционных инструментов, привлечение денег населения:

- Денег немереное количество. Их можно найти, у частных людей. Другое дело, что **нет институтов выемки денег из населения**. Инвестиции — это вложение в бизнес. **Пока у нас не будет частного бизнеса**, у нас не будет места, куда люди смогут вкладывать деньги. Они предпочитают держать их у себя в кармане, нежели на инвестиционных счетах. **Нужна культура определенная. Если было бы много бизнесов, и биржа работала бы нормально.** Если бы там было вращение бумаг, там бы был хороший фри флоут и была бы честная цена, то люди бы начали вкладывать в инвестиции. Был бы колоссальный приток денег в экономику... Люди хотят вкладывать деньги, **деньги есть, другое дело, что ими надо правильно управлять.**

- Нужно заниматься **финансовым образованием людей, вкладывать деньги в программы массовые**, вкладывать деньги в какие-то семинары, создавать союзы, общества, что-то еще. Выделять на это денег из бюджета. Это все взаимосвязанные вещи, потому что молодой Джобс, когда начинал Apple, уже представлял себе, что ему нужно сделать для того, чтобы инвестиции привлечь... У нас же часто ребята приходят, хотят денег. **Толковые, умные ребята. Но ничего не понимают в том, как это должно работать.**
- **Инвестиции государства — они часто неэффективны, инвестиция должна быть от компании, причем в самые какие-то такие простые, маленькие вещи.** Но чтобы были инвестиции, вот эта вот понятность и предсказуемость среды конкурентной должна быть, и от коррупции самый большой вред оттого, что она предсказуемость среды портит.
- У нашего бизнеса есть такое понимание: дайте денег — и мне будет хорошо, и вам будет хорошо, и я буду платить налоги. Надо качественно все готовить. **Должна быть нормальная проектная документация, если ты хочешь получить даже частичное бюджетное финансирование, государственное финансирование.** Проектная документация, все расчеты экономические с пониманием возвратности, залогов, поручительств, гарантий со стороны инициаторов проекта. Тогда государство выделяет, активно участвует.

Усилия на уровне отдельных регионов:

- Сейчас много партизанских акций на уровне регионов — губернатор готов приехать: все знают **губернатора Калужской области**, что он готов с бизнесом даже ночью встречаться и всем бизнесменам дает свой мобильный телефон. Такая же история в Ульяновске тоже — **губернатор готов, чтобы ему звонили днем и ночью.** Может быть, это не совсем правильно, потому что это «управление в ручном режиме», и западные компании это не понимают. Но когда это государственная политика и есть определенные правила, что **инвесторов меньше проверяют, инвесторам позволяют оформить возврат НДС, это хорошо.**
- И президент, и премьер, и губернаторы пытаются демонстрировать такие вещи через встречи с предпринимателями, через акцентуацию своих посланий. Сам факт того, что ввели **рейтинг инвестиционной привлекательности регионов, очень разумный, так как строится на основе мнения бизнесменов** — не губернатора, не его чиновников, а именно самих бизнесменов. Это движение в правильном направлении... На региональном уровне некоторые губернаторы тоже делают регулярные встречи. В шутку можно сказать, что **некоторые губернаторы** давали инвесторам, начиная с определенного уровня, свой мобильный телефон. Это, может быть, немножко комично выглядит, но это тоже способ повышения качества инвестиционного климата.
- Татарстан воспринимается многими инвесторами-иностранцами как отдельная страна, очень привлекательная по ряду причин для инвестиций. В этой республике создан очень благоприятный инвестиционный климат, **очень хорошие процедуры, работает электронное правительство**, они очень много взяли положительных примеров из Малайзии. **Обучили чиновников в зарубежных университетах, повысив качество специалистов, принимающих решения, — бюрократов**, это дало толчок ко многим моментам... здесь выстроена коммуникация с инвесторами... **любой предприниматель, любой бизнесмен, инвестор, он может легко попасть на прием, быть**

выслушанным и получить какое-то решение на заданный вопрос и на свою проблему. Это большой плюс.

О необходимости низких ставок по кредитам на длительные сроки:

- **России нужны длинные крупные проекты**, которые дают экономическую основу, стабильность развития, основной капитал и задействование человеческих ресурсов — здесь стало сложнее ориентироваться, сложнее принимать решения, здесь у нас есть проблемки... **Чем прочнее будут даны правила игры вдлинную, тем быстрее придут инвесторы.**
- Использование государственных ресурсов и попытка выжать мультипликатор на развитие за счет удешевления, в том числе деньгами государственных фондов, кредитов, за счет увеличения сроков кредитования и снижения ставок, это реально очень сильный и важный инструмент... даже если часть утащат, все равно это возможность новых производств, возможность большей конкуренции на рынке труда, более высоких оплат. Это возможность нового спроса на квалифицированных людей. Это создание новых кафедр в вузах... **Нужно закладывать горизонт хотя бы в несколько лет.** Когда мы работаем с какими-то проектами и понимаем, что никак ты на 15–16 % годовых не вытянешь этот проект, а на 3–5 % отлично идет. Что ВЭБ нужен, что от него есть польза, что его надо накачивать деньгами, для меня сомнений нет. Мы должны говорить, **как сделать так, чтобы ВЭБ побоялся лезть в заведомо провальные воровские проекты**, снизить норму воровства. То, что институты такого сорта нужны и что льготная ставка нужна, что в этом защиты возможности развития, у меня даже сомнений нет.
- В том же Казахстане создали **фонд, который дает кредиты на инвестиции.** Это экспертное сообщество — в разных городах, чтобы они там коррупционные схемы не стали внедрять, — рассматривает эти проекты. На основании этих рассмотрений проектам дают **льготные кредиты, льготный доступ к деньгам.** В России это тоже есть, но с коррупционными схемами очень сильно связаны...
- Я полностью за таможенное регулирование, но **иностранная компания, если она зашла в Россию, должна рассматриваться точно так же, как российская компания.** Неважно, чей капитал, мы же хотим привлекать иностранный капитал. В законодательстве о малом и среднем предпринимательстве есть льготы для компаний, в том числе по **упрощению отчетностей, по упрощению доступа к финансовому рынку.** Почему ограничивать иностранные компании — я не понимаю абсолютно.
- **Инвестиционный кредит на оборудование, процентные ставки должны быть вообще нулевые практически.** Потому что, по сути, предприятия инвестируют в основные средства, которые улучшают производительность труда, — и это дает общий прирост развитию индустрии. Это выгодно государству, потому что это меняет устаревшие основные фонды, которые не могут произвести продукцию с высокой добавленной стоимостью, с высокой производительностью труда. Чем быстрее будет сделана замена этих средств, тем быстрее в стране будет развиваться не нефтяная и газовая, а другие индустрии.
- **ГЧП законодательно очень слабо прописано.** Бизнес не понимает, как встроиться в систему государственного процесса. И государство этого боится, региональные власти боятся. Им проще льготные условия дать. ГЧП — это всегда сложный проект, очень долго договариваются. А пока договариваются, уже ценность проекта уходит. И чаще всего бизнес уходит в другой регион. Здесь,

конечно, вопрос уже о компетенции тех госслужащих и чиновников, кто сидит в регионах и занимается этим вопросом...

- Нужно создавать условия, чтобы люди инвестировали... Нужно отсутствие вмешательства или снижение вмешательства государства в ведение бизнеса... Если **не будет никто кошмарить, вы будете просто работать, вам будут даваться преференции, может быть, налоговые каникулы**, то у нас здесь бизнес-активность зацветет.
- Государству выгоднее субсидировать затраты на подключение, чем перекладывать это на бизнес. Потому что бизнес платит, а государство от этого ничего не получает. Должно быть совершенно льготное понятное подключение для разных категорий. Самое простое и очень прозрачное, чтобы нельзя было... Это должно быть упрощено и максимально прозрачно, ограничить стоимость подключения...

О необходимости унификации инструментов государственной поддержки:

- У нас очень запутанная система поддержки субъектов предпринимательства. У нас видов резидентств понастроили столько: технопарки, индустриальные парки, резидентство «Сколково», территория опережающего развития, свободные порты... У нас куча институтов поддержки. У нас есть РЭЦ (Российский экспертный центр). У нас есть Фонд развития промышленности (ФРП). У нас есть в структурах ВЭБа куча подструктур типа ВЭБ-инновации, ВЭБ-лизинг и прочее. **Единой системы нет, все разрознено. Нужна служба единого окна для малого и среднего бизнеса. Без привязки к территории, без привязки к отрасли.** Одно место, куда ты можешь прийти.
- Люди не знают, где это окошко, куда показать свой бизнес-проект.
- Нужно отказаться от территориальной привязки. Сейчас статус индустриального парка, особой территории всегда присваивается территории. Почему, если я московский бизнесмен, который придумал что-нибудь классное айтишное, почему я должен ехать обязательно в Иннополис, в Казань? Почему нельзя сделать набор требований, в соответствии с которым я могу обратиться за льготами вне зависимости от территориальной привязки и **получить льготный налоговый режим, льготную арендную ставку в индустриальном парке, но на территории, где я проживаю?** Почему нельзя было сказать, что малым и средним компаниям с высокотехнологичным потенциалом **бюджет будет субсидировать арендную ставку вне зависимости от того, где они сидят.** Да пусть он сидит хоть в Москва-Сити, но десять рублей из его сорока пяти за квадратный метр ему будет субсидировать город. Мы не хотим кормить частных арендодателей? Почему? Они же тоже налогоплательщики, они тоже платят налоги на территории субъекта, им принадлежит недвижимость, которая облагается налогом с субъекта.

О необходимости большей защищенности бизнеса:

- Нужен набор стабильных компонентов, вы там галочки ставите: **правовой режим** — удовлетворяет, **монетарная политика** — удовлетворяет, **поведение контрагентов** — оно в России не самое худшее, поэтому здесь индивидуальный подход требуется, конечно. Потом дальнейшие факторы, которые влияют на принятие бизнес-решений. В агрессивной и устаревшей среде бизнесу сложнее удовлетворять набор необходимых компонентов для принятия здравых бизнес-решений. Намного сложнее стало. Все люди, когда принимают решение, руководствуются не только тем «сколько я

заработаю денег», но, во-первых, им нужно еще дожить до этих денег, им нужно реализовать проект, им нужно из него выйти, из этого проекта, — то есть это целый комплекс решений, и это называется предпринимательство.

- Существует боязнь того, что отождут у малого и среднего бизнеса. Неважно кто. Государство ты позовешь или ты придешь и найдешь себе большого индустриального партнера. Как страховать эти риски, я не знаю. Правда не знаю. Может быть, кстати, **если в одном проекте будет намешано сразу много институтов государственной поддержки, может быть, это как раз таки будет снижать риск.** Потому что слишком большое количество государственных структур будет заинтересовано в том, чтобы проект полетел.
- **Бизнес может быть просто забран у вас из-под носа. Они могут заложника взять у вас. Они могут вас арестовать.** Все что угодно подвести под это. Но этот произвол, отсутствие независимого суда и защиты гораздо выше любых проблем, которые на следующих уровнях мы встретим. Я просто не вижу смысла их обсуждать. **Что бы сейчас ни улучшилось в таможне или в налоговой, это не заставит меня инвестировать в России больше, чем защита от произвола властей.**

2. ПРОБЛЕМЫ ГОСУДАРСТВЕННОГО УЧАСТИЯ В ЭКОНОМИКЕ

А) Избыточное присутствие государства в экономике

Об издержках монополизации:

- Все госхолдинги **задублировали объем дорогостоящего оборудования. У нас разные госхолдинги, которые между собой не общаются. Оборудование дорогостоящее приобретается всеми сразу. И каждый из них использует его один месяц в году...** Причем, условно говоря, в Штатах таких комплектов оборудования двадцать на всю страну, а у нас уже семь. Из наших налогов финансируется тот объем закупок, который объективно не нужен... Экономические критерии вымываются. **Такие госхолдинги, как «Ростех», неэффективны изначально. Невозможно эффективно управлять семьями предприятиями.**
- В стране последовательно уничтожалась конкуренция на разных уровнях. И как утверждали разные антисоветчики в свое время, **однопартийность рано или поздно приводит к одноколбасности. До одноколбасности пока не дошло, но до олигополии в большинстве секторов дошло.** У вас весь бизнес завязан на прямую монополию «РЖД», на дуополию «Газпром» — «Новатэк». На олигополию трех крупных государственных банков. В стране осталась одна приличная авиационная компания.
- Государство играет все большую роль. На наших глазах происходит существенное уменьшение количества игроков во всех сферах, уменьшение количества частных банков и укрепление позиций госбанков. **Государство играет все большую и большую роль, поэтому мы волей-неволей с ним начинаем сталкиваться** во многих сферах нашей деятельности.
- Власть мечется между желанием повысить эффективность бизнеса и желанием все контролировать. Как через контроль и надзор, так и через негосударственную собственность. Поэтому у нас по сравнению с 2004 или 2006 годом, когда у нас был пик приватизации, доля государственной собственности серьезно выросла, причем совершенно в конкурентных сегментах. Для себя я это объясняю **слепой верой в то, что чем больше государство, тем лучше. А с другой стороны,**

корыстью, когда от имени государства выступают топ-менеджеры госкомпаний, которые через это контролируют большие потоки государственных денег, под благими лозунгами, что это безопасность государства.

- Барьеры разного характера. Я занимаюсь продуктами питания. Понятно, продуктовые сети, те каналы продаж, значимые для реализации. Соответственно, там барьер в том, что сети. Есть крупные компании, **не только российские, которые блокируют разными способами возможности встать на полку для других производителей. Где-то это имеет явную, где-то скрытую форму, но такого рода монопольные практики не пресекаются.** Закон о торговле, который был принят с поправками, с изменениями, он имеет благие намерения, но он по сути не решает ситуацию.

О нерыночной конкуренции:

- **Конкурировать приходится с компаниями,** которые действуют вне рыночных трендов... государственные и квазигосударственные игроки имеют существенные преимущества.
- **Государство является конкурентом бизнесу в огромном количестве отраслей,** при этом являясь его же надсмотрщиком. **Государство не уходит из большого числа областей ни как регулятор, ни как участник.** Это подтачивает отношения бизнеса и государства, они очень плохие.
- Все вопросы решаются на самом верху. **У кого есть доступ к уху, тот может чувствовать уверенность. Нет доступа — нет и гарантии. Как вкладывать деньги в долгую, если ты не знаешь, что будет завтра?**
- Как бы ни был устроен рынок, **существуют госкомпании, возглавляемые чрезвычайно сильными политическими фигурами, которые в силу своего размера и напора могут сильно влиять на валютный рынок и более-менее имеют карт-бланш на все.** Наличие таких слонов в посудной лавке — это, конечно, несколькоотягчающее обстоятельство.
- Очень нечестно, что есть компании, которым отдаются преференции по каким-то причинам. **Субсидии, которые выделяются на отрасль, они выбираются двумя-тремя компаниями. Мелким компаниям не остается ничего.** Поэтому говорить о развитии фермерства, когда все в одинаковых условиях, в России невозможно... Это просто лобби, и все, ничего больше.
- Ты же конкурируешь качеством и сервисом. Качество и сервис всегда требуют денег. **Если кто-то может закрыть глаза на качество и сервис за взятку — это означает, что ты начинаешь проигрывать.** Ты не можешь добраться до этой цены.
- Вы конкурируете с другой сетью ресторанов, которая принадлежит какому-нибудь чиновнику (или его жене, напрямую же они не владеют). И эта фирма **платит зарплату вчерную, и их никто не спрашивает, не приходит к ним. И вы должны или то же самое делать, или вы неконкурентный, или вы должны продаться...** Или автобусная компания, принадлежащая племяннику или брату главы города, ГАИ или ГИБДД, всегда выиграет у автобусной компании, которая принадлежит никому. С этим система не умеет бороться. Формально все будет законно, но конкуренции не будет. А это значит: растут цены и снижается качество.
- **Конкурентная среда искажена в пользу государственных банков, им прощается больше, чем остальным.** Справедливая конкуренция сильно искажена этими действиями, потому что по отношению к коммерческим банкам — закон, по отношению к государственным банкам — дружба.
- Российские компании часто — в особенности небольшие компании — очень вольно используют такие преимущества, они не могут получить доступ к кредитам, но они достаточно легко создают

коррупционные схемы... Это нечестная конкуренция, которая подрывает общую рыночную ситуацию и веру в возможность честной конкуренции и готовность людей инвестировать...

О влиянии госкомпаний на рынок:

- Государственный сектор очень большой. Он очень неконкурентный. Там психология такая: **правильные парни должны делать правильную работу. Вот есть «Ростех». Зачем «Ростех» будет покупать на рынке какие-то IT-услуги? Он создает свою компанию, даже не одну, а много своих компаний, которые делают это все внутри «Ростеха».** Вот пример, связанный с госзакупками [программного обеспечения для казначейства]. Это была рыночная история. **Вдруг выходит указ президента о том, чтобы отдать это единственному исполнителю, компании «Ростех».** Раз — с рынка этот объем ушел. Сбербанк создал компанию «Сбербанк-Технологии», которая сегодня, наверно, является по численности самой большой интеграционной компанией в России. Соответственно, весь этот объем ушел с рынка. И это происходит очень активно. Поэтому рынок подвержен вот этой совершенно неконкурентной истории.
- Давайте посмотрим на Грефа, насколько эффективно он развивает свой бизнес. С одной стороны, эффективно, да. Сбербанк серьезно изменился за последние пять лет... Игроки, которые на технологическом рынке присутствуют, жалуются, что **Греф с рынка ничего не берет. Он пытается все продукты, которые создает, разрабатывать внутри банка.** До некоторой степени это эффективно. Это развитие с опорой на собственные силы. Но **есть технологии, которые проще было бы купить. Это было бы дешевле, это было бы быстрее.** В результате Сбербанк тратит деньги неэффективно. Деньги своих вкладчиков и налогоплательщиков, поскольку Сбербанк — это государственный банк.
- У нас мало малого и среднего бизнеса, который бы работал на крупный бизнес. Существует много корпораций и крупных экономических субъектов на национальном уровне и региональном уровнях, но при этом они не поддерживают малый бизнес. **Большой бизнес предпочитает делать все сам или покупать вообще на стороне, за рубежом.**

О нерыночной мотивации:

- Критерий рыночной конкурентоспособности становится все менее важным для успеха в бизнесе. Критерий — **следит или не следит за себестоимостью участник рынка — все менее и менее привязан к результатам его работы...** Ключевой игрок в бизнесе — **это государство.** Государство через госзаказы вливает такие суммы денег, что уже все остальное воспринимается по остаточному принципу... Выстраивается целая пирамида. Все участники этой пирамиды считают, что они занимаются бизнесом. **На самом деле они занимаются освоением государственных денег, госбюджета...** Деньги, которые инвестируются в промышленность через госзаказы, работают на то, что Россия на глобальном рынке будет утрачивать конкурентные позиции. Какой товар, какие услуги конкурентоспособны на глобальном рынке — те, которые по соотношению цены и качества устраивают конечного потребителя. **Мы же выстроили систему, в которой мнение конечного**

потребителя о товаре и услуге неважно... Предприятия утрачивают конкурентоспособность на глобальном рынке, разучаются бороться за покупателя, утрачивают способность контролировать себестоимость продукции.

- **В России накопили суперсовременных станков, которые работают с хорошей точностью, без которых действительно нельзя идти вперед. Давайте посмотрим, насколько они загружены.** То, что завод при нынешних оборотах должен делать год, на современном оборудовании можно сделать за месяц. А амортизировать оборудование нужно за положенные 10–15 лет. Что это значит? Это значит, что та продукция, которую сделали за месяц, будет намного дороже, чем та, которую сделали на таких же станках в Германии, потому что там этот станок работает в три смены каждый день, без выходных, а у нас он работает с выходными, в одну смену месяц. Потому что очень велика доля государства в экономике. **Правильно подать свою работу губернатору или министру — это ключевой фактор в работе директора.** От этого зависит госзаказ и многие-многие вещи. Если он делает наливные полы, покупает суперсовременное оборудование, **он исходит не из финансовой модели производства. Он исходит из того, что все руководство будет приходить в этот цех, у него будет правильно выстроенный собственный имидж...** Он радуется за дело. Он закупает оборудование. Оно дорогое. Оно очень эффективное, когда его загружают на 80 %. У него нет такого объема заказов, физически нет... желание понравиться приводит к абсолютно понятным затратам в бюджете завода, которые абсолютно вредны изначально. Они основаны не на финансовой модели производства. **Они основаны на желании понравиться тому, кто обеспечит госзаказ. Из рыночного сектора мы просто вышли.**
- Допустим, предприниматель инвестирует миллиарды долларов в строительство нового завода. Его спрашивают: «А зачем вы это делаете? Если посмотреть на экономику проекта, вроде как получается, что, с большой вероятностью, вы можете на этом деньги потерять. В лучшем случае ничего не заработать». И условный Иван Иванович мне отвечает: «Ты ничего не понимаешь в бизнесе в России. **Я построю миллиардный завод, я буду об этом три года на каждом углу говорить, и лично Владимир Владимирович Путин приедет ленточку разрезать на открытии моего завода. Это для моего остального бизнеса материально снижает риски.** Поэтому для меня строительство чего-то, что государство хочет, чтобы я построил, принципиально важная вещь». И я понимаю, что предприниматель со своей колокольни совершенно прав. Но я также понимаю, что **с точки зрения экономики в целом это создает стимулы для экономически нерациональных сделок.**
- В России обычная ситуация, когда из крупной иностранной компании человек приходит к своему дилеру и начинает получать в три раза больше зарплату. **Для чего профессионально расти, повышать свои знания, свой капитал, если ты можешь джокера вытащить — попасть в какую-нибудь олигархическую структуру, или же в чиновники пойти...** Этика протестантов заключается в том, что ты сначала сам чего-то сделай, а потом тебе Бог за это воздаст, скорее всего. А у нас — посмотри соседу за забор, а чего это он так хорошо живет? Не взять ли у него и не поделить? И вот это вот очень плохо... Когда он видит, что товарищ пошел, устроился в олигархическую компанию, получает, да еще и привороживает, **циничное отношение к жизни формируется. Это все молодежь развращает.**
- Репутация ведет к определенному уровню доверия. Репутация создается, накапливается. Когда эта репутация размазывается, как в России, потому что кроме репутации есть эластичные суды, когда есть какой-то ресурс, когда побеждает не тот человек, который блюдет свою репутацию, а тот бизнес, который правильно с кем-то взаимодействует. Репутация унижается. Необходимо ввести опять это слово, понятие репутации бизнеса. Но это может быть только тогда, когда есть

добросовестная конкуренция бизнеса. В это постоянно **вмешиваются внешние факторы:**

государство, эластичность системы, значение репутации уходит, и она становится не нужна.

- Допустим, у меня есть компания, и есть мой конкурент, контролируемый государством. Корпорация хочет наш продукт закупить. **Решение принимается не на основе того, у кого продукт лучше, а исходя из того, насколько владелец той компании близок к человеку, который принимает решение. Зачастую человек, который должен принять решение о закупке этих ложечек, он начинает с ними переговариваться, чтобы завести в этот бизнес кого-то из своих родственников...** Происходит давление на бизнес. Если не полный отъем бизнеса, что тоже бывает, а тебе говорят, что ты должен либо ввести в состав акционеров нужного человека, либо продать компанию в разы дешевле, а иначе ей не дадут возможность работать. То есть фактически это отъем собственности. Коррупционный отъем собственности, но он может не быть отъем на 100 процентов. Могут сказать — 20 процентов, 40 процентов вот туда надо отдать компании. Это все равно отъем собственности. И ничего не меняется, все только ухудшается.

О пренебрежении мнением частного бизнеса:

- **В государстве российском всегда превалировали государственные интересы, и эти интересы, они очень легко при любых обстоятельствах решались в ущерб интересам граждан. С другой стороны, тоже сложно понимать, какие интересы есть у граждан. Что касается отношений государства и бизнеса, они не в пользу бизнеса, государство здесь превалирует. Очень часто интересы бизнеса и интересы отдельных людей не учитываются.**
- **При расхождении интересов чиновников и бизнеса у бизнеса гораздо меньше шансов добиться своего. Это связано с увеличением роли государства в бизнесе, с увеличением доли госрасходов в ВВП. Любой госконтракт является настолько лакомым куском, что им никто не хочет рисковать.**

Рекомендации по разделу

О необходимости снижения доли государства в экономике:

- **Мы должны вернуться к тому, чтобы доля государства была существенно меньше. Это же путинская программа 2000 года, которая по-прежнему актуальная и выполнена, по-моему, всего на 40 %. Та же нефтяная промышленность: мы зачем-то основные активы в этом конкурентном секторе собрали в одной компании... Финансовый сектор. Зачем нам государственные банки? Транспортные компании.**
- **Надо, чтобы власть не мешала.** У нас власть часто, даже пытаясь помочь, в итоге вредит. Отношения власти и бизнеса должны быть в виде статус-кво. Не надо ни помогать, ни мешать.
- **Государство должно присутствовать только там, где без него не обойтись, где это нужно для того, чтобы конструкция выдерживалась. Где присутствуют частные компании, где они конкурируют между собой, государство не должно вступать с ними в конкуренцию...** Даже если банки государственные есть, то они занимаются только теми сегментами, где без них не обойтись... Будет приватизация, придут и собственники, которые очень нужны нашей экономике... **Самое главное, что**

делает экономику эффективной, это конкуренция, честная, здоровая конкуренция. Необходимо создать условия для этой честной, здоровой конкуренции. Любое государство, в том числе и Северная Корея, запускает ракеты, идет какой-то прогресс. Но вопрос в том, насколько это эффективно. Чтобы была эффективность, необходима конкуренция. Конкуренция — это когда компании или бизнесы, которые участвуют в этой конкуренции, они должны быть в равных условиях, в равной степени удаленности от государства.

- Убирать двойное толкование закона, упрощать ситуацию и убирать государство из экономики. Коррупция есть, наверное, везде. Вопрос ее масштабов. Поставьте частного собственника, он вам решит задачу быстрее и лучше. Частная собственность эффективнее государственной, потому что там слишком много нахлебников появляется.

О необходимости демонополизации:

- Демонополизация, как это было проведено в США в начале XX века. Развал трестов, которые у нас сложились. Вместо одного «Газпрома» должна стоять одна транспортная монополия и пять-шесть добычных предприятий. «Газпром» раскидать, приватизировать, раздать. Во вторую очередь — «Роснефть». На компанию сейчас приходится 70 % добычи в нашей стране, запредельный уровень монополизации. Эффективности добычи он не способствует, только каким-то внеэкономическим целям. Спокойно можно это дело развалить, чтобы в стране было четыре-пять примерно одинаковых по размеру нефтяных компаний. Третье — банки. Нет никакой причины, почему должен быть один банк, который пользуется безусловной госгарантией, и еще два-три банка, которые пользуются сильной госгарантией. И весь остальной сектор, который сидит на формальной гарантии Агентства страхования вкладов... Если бы вместо одного Сбера, полубанка под названием ВТБ и четверти банка под названием Газпромбанк у нас было в стране хотя бы пять-шесть примерно одинаковых по размеру, конкурирующих между собой банков, бизнес-среда совсем по-другому бы летала. И, видимо, что-то делать с «РЖД», можно провести глубокую демонополизацию. Шаги необходимые совершенно понятны. Это выделение путевого хозяйства отдельно от подвижного. Пока все складывается в некий набор монополий. Отсюда запредельный уровень неэффективности и коррупции в этом секторе, который реально наносит ущерб всему остальному... Нужна ли стране одна алюминиевая компания? Раньше их было две или три, они прекрасно существовали. Почему в стране должна быть одна-единственная крупная медно-никелевая компания? У нас всего один Норильск, там всего одно крупное месторождение. Может быть, есть возможность все остальное поотщипать, чтобы была хоть какая-то конкуренция.
- «РЖД» с уходом Якунина не сильно поменялась, по-прежнему тарифы задирает вверх хочет по полной. Инвестировать в инфраструктуру нам не разрешается, она у нас вся государственная, вся «РЖД». Собственники нескольких компаний наверняка могли бы найти решение, как построить еще одну сортировочную станцию или сделать еще что-нибудь, что сильно облегчило бы трафик... это невозможно. Вы можете построить, но тогда вы должны просто отдать «РЖД», но это неправильно.
- У Минэнерго вообще замечательно получился одно время... у нас была задача сделать собственную генерацию, и это была государственная программа про то, чтобы ставить собственные электростанции. [Одновременно с этим] «Россети» были недовольны тем, что будем собственную генерацию ставить.

- В законе «О торговле» должны быть прописаны определенные требования, рекомендации... что для российских производителей без участия иностранного капитала доля продукции на полке [в магазине] не менее чем столько-то. Это будет ограничивать возможность монополий. А они в пищевой промышленности доминируют. А сети будут обязаны быть более открытыми для компаний моего формата. **Это несовершенство антимонопольного закона с точки зрения именно компаний.** Я сейчас не беру российские — не российские, потому что те же самые «Кока-Кола», «Пепси-Кола» — здесь сделаны заводы, они проинвестировали деньги. Что неплохо, с одной стороны. С другой стороны, они ограничивают нам возможность вводить инновации в своих категориях. Потому что не допускают до полки небольшие компании, предлагая сетям привлекательные условия, чтобы ограничивать полочное пространство для новых игроков.

Критика автоматической приватизации:

- У нас неэффективны оба сектора, и частный, и государственный. Когда говорят, давайте сделаем приватизацию и тем самым повысим эффективность госкомпаний, я в это не верю. Я вижу неэффективность в частном секторе, который ничем не лучше государственного.

Требования к госкомпаниям заказывать часть работ на рынке:

- Для малого бизнеса нужна какая-то инфраструктура, причем комплексная. Это не только дороги, не только связь, но это и некие способы взаимодействия. Вот как выступал Джек Ма, владелец Alibaba. Он говорит, что «я создавал свою систему для малого и среднего бизнеса, но чтобы этот малый и средний бизнес мог трансгранично работать». Чтобы они напрямую могли как-то договариваться. Такая инфраструктура очень важна и нужна, и у нас ее нет. Это опять же все-таки больше, наверно, B2C. А вот для B2B вообще отсутствует возможность знать, например, потребности этого большого бизнеса и ему как-то эти потребности удовлетворять. Должны существовать какие-то информационные ресурсы. Большой бизнес должен формулировать задачи, которые ему хотелось бы, чтобы кто-то для него решал. Например, мне нужны комплектующие изделия. Я не хочу производить болты, гайки и скрепки какие-нибудь, я хочу все это покупать, но при этом я понимаю, что мне нужны надежные поставщики. Их должно быть много, потому что понятно, что если кто-то не сможет мне это поставить, то у меня сорвется большой заказ... Здесь нужно, чтобы была другая система отношений между малым и средним бизнесом, чтобы не получалось, что большой бизнес зависит от малого. Нужно сделать так, чтобы малый бизнес мог работать на большой бизнес и иметь какую-то тоже альтернативу — выбор, куда свою продукцию можно продать.

В) Избыточность нормативной базы и регулирования

О постоянном изменении и усложнении правил:

- Хочется быть в более-менее предсказуемой ситуации. А здесь вы понимаете, что, с одной стороны, все требования исполнить нельзя одновременно. Например, какой-нибудь акт — у нас много издавали актов, — связанный с противодействием терроризму, наверняка требует, чтобы у вас были решетки на первых этажах. А какая-нибудь пожарная норма наверняка это запрещает, потому что эвакуация.
- Первое — это низкий уровень квалификации депутатов, люди не умеют писать законы. Второе — это ручное управление. У нас как происходит? Президент, или премьер, или вице-премьер, или спикер Совета Федераций едет в какой-нибудь город, там выходит слесарь третьего разряда — я на полном серьезе говорю — и в рамках общения с народом говорит: «Я озабочен тем-то и тем-то!» И государственный деятель, который там был, приезжает в Москву, и его аппарат пишет поручение в министерство: «Внесите изменения в законодательство...» Или: «Рассмотрите возможность...» Это происходит каждый день в режиме реального времени, потому что чиновники, это же доминирующий класс, они таким образом демонстрируют свою бурную деятельность. И рождаются поручения, рождаются контрольные мероприятия и прочее.
- Наша работа заключается в том, чтобы **минимизировать негативный эффект от деятельности государства...** в основном мы занимаемся тем, что противостоям разного рода государственным инициативам, которые ухудшают предпринимательскую деятельность. Но **мы меняем один закон, а они в месяц выпускают 200 тысяч дополнительных актов нормативных.** Чиновников физически больше, и бизнес не способен справиться с этой машиной. И это просто бессмысленно.

О высоких непроизводственных расходах, связанных с регулированием:

- **Чтобы выполнить требования, для начала в них должны хотя бы разобраться.** Если вы когда-нибудь видели документы промышленной безопасности, федеральные нормы и правила для металлургии, **это документ о тысяче страниц с несколькими тысячами пунктов требований,** которые бывают самые разные и самые абсурдные, но в них нужно хотя бы ориентироваться и представлять, что на них ответить, как их исполнить. И как по этому поводу вести диалог с каким-нибудь проверяющим органом. **Крупной компании проще, хотя на ее рентабельность и эффективность это сильно влияет. Малый бизнес в принципе не может себе позволить изучить всю документацию, которая существует в России...**
- Всегда есть двойные трактования. Существующие регуляции очень большие. Мы вынуждены нанимать юридическую компанию, которая нас постоянно сопровождает, что повышает наши расходы на ведение бизнеса. У нас две большие статьи расходов: это несколько юристов и это бухгалтеры. Это расход существенный, несколько сотен тысяч рублей в месяц для того, чтобы мы выполняли все требования, и мы все равно боимся... [В проверяющих органах] куча людей, которые иначе потеряют работу. Так они кормятся, у них есть семьи, и они защищают так называемые

национальные интересы. **Хотя на самом деле из-за этого барьера все вещи, которые мы покупаем, дороже в полтора-два раза. Мы переплачиваем.**

- Есть ситуации, когда люди хотят деньги за то, чтобы выполнять свою работу. Они должны что-то одобрить, дать какой-то сертификат, провести проверку... Вместо того чтобы проверять то, что нужно проверять, они просто требуют деньги. **Если убрать все необходимые лицензии, проверки, количество проблем не увеличится. Зато освободилась бы куча денег, которые сегодня тратятся на это.**
- В валютном законодательстве сохранились институты, которые были введены в 90-х годах для того, чтобы ограничивать движение капитала... у нас есть институт специальных счетов, есть транзитный счет, есть счет, с которого можно платить. Чтобы распоряжаться своими валютными средствами, нужно проходить процедуру валютного контроля. Институт валютного контроля был сделан для того, чтобы регулировать обязательную продажу экспортной выручки. Сейчас норматив ноль, но все институты сохранились. **Остались паспорта сделок, проверка валютным контролем — это еще целый отдел в банке, который занимается только этим, и никакого экономического смысла в этом нет, потому что все, кому нужно обойти валютный контроль, его обходят.** Все институты оставлены про запас. Такое ощущение, что государство может в любой момент сказать: «Ок, теперь мы возвращаемся назад. Хорошо бы экспортную выручку в каком-то объеме продавать обязательно...»
- **Затраты на более частые проверки не оправдывают тех выгод, которые мы получаем от сокращения выплачиваемых субсидий.** Наши издержки — и у государственных органов тоже не бесплатны, и у бизнеса они продолжают расти, и это будет убивать нашу конкурентоспособность.
- **У нас есть требования, которые нельзя исполнить, а если сделать требования, которые можно будет исполнить, а тогда неинтересно становится управлять страной.** Это же вопрос такой: **вы хотите, чтобы экономика росла, или вы хотите чего-то другого на самом деле.**
- Есть дискомфорт регуляторный: **у нас залицензированы и зарегламентированы невероятным образом многие процессы, которые в мире не регламентируются:** от ключевых лицензий на оказание услуг до санэпидемстанций, форм отчетностей, налоговых проверок. Они ужасно зарегулированы и бюрократичны. **Тратишь силы и деньги непонятно на что, и все это не нужно.** Кроме официальной зарегулированности есть еще коррупционная зарегулированность. **Чем больше основной зарегулированности, тем от большего числа чиновников это зависит, тем больше шанс нарваться на вымогательство.**
- **Колоссальная регуляторная нагрузка не приносит никакого экономического эффекта, только ущерб.** Мы вынуждены держать штат людей, большая часть этого связана с исполнением законодательства по противодействию терроризму и отмыванию незаконно нажитых средств, регуляторы Центрального банка. Что касается обучения персонала, чтобы квалифицироваться, что мы выполняем все требования по противодействию отмыванию незаконно нажитых доходов и терроризму, — это тренинги, которые должны проходить каждые полгода-год. **Они носят абсолютно формальный характер, разрыв между реальностью и тем, чего хотят [добиться проверяющие], очень большой.** Это похоже на то, как принимался «закон Яровой». Вроде бы он направлен на борьбу с терроризмом, но мы понимаем, что **экономический ущерб колоссальный, а выхлоп будет нулевой.** У нас в этой части законодательство, которое все вынуждены соблюдать, колоссальное количество людей вовлечено в это, а выхлоп нулевой. В результате это абсолютно бесполезная работа, которая просто является дополнительными расходами и ничем больше.

Об устаревших нормах:

- **В медицинской сфере и сфере оказания социальных услуг регуляция устаревшая. И многие из тех, кто работает на рынке, нарушают те или иные нормы.** Например, в существующем законодательстве **есть СанПиН**, который говорит, что если вы оказываете социальные услуги (дом престарелых или дом-интернат), **то у вас должно быть приемное отделение. И человек, который к вам приезжает, должен провести семь дней в приемном отделении.** Помимо этого, должна быть куча справок, куча анализов, в том числе анализ на СПИД и на инфекции, передающиеся половым путем. Представьте, что к вам приезжают люди на выходные или просто на неделю. Они что, неделю должны в карантине провести? Это устаревшее законодательство. Потому что раньше такого, что приехать на выходные, не было. **С другой стороны, у вас есть СанПиН, который говорит, что обслуживание в жилых зданиях не допускается.**
- Все, что связано с затратами на операционную деятельность, связанную со всякого рода разрешениями... **Это архаичные системы на базе наследия Советского Союза, багаж нормативных актов, связанных с пищевой промышленностью,** потому что в Советском Союзе этим много занимались. Все эти рудиментарные вещи остались на рынке. В значительной степени те **нормативные акты, которые пишутся сейчас, списываются с советских нормативных актов, стандартов и технологических условий.** И конечно, это затрудняет создание высокотехнологичных производств, затрудняет производство продукции, которая является современной и которая требует отдельного регулирования. **У нас, например, до сих пор нет такого понятия, как сухие завтраки.** Мы их едим, покупаем их в магазине, но они никаким образом нормативно не регулируются. **У нас нет такого понятия, как корма для непродуктивных животных, это всякие Whiskas, Pedigree. Они по-прежнему регулируются советскими актами кормов для коров и свиней.** Вся эта рудиментарная база сильно затрудняет компании вывод продукции на рынок. **Вывод продукта становится очень медленным, сложным. Она затрудняет компании логистику, потому что требования к перевозке этой продукции не соответствуют современным требованиям.** Тебе запрещают какие-то логистические операции с этой продукцией, потому что она квалифицируется не как продукция для кошек и собак, а как продукция для коров, для свиней и так далее.
- **У нас ужасное лицензирование, ужасные проверки санэпидинспекции, пожарные инспекции, эти ГОСТы 1975 года.** Я лицензирование на лабораторию еле получил, потому что у нас окна не открываются. А по ГОСТу должны окна в лаборатории открываться. А у нас во всем здании окна не открываются, у нас вентиляция заменяет открытие окон! **Улучшать ГОСТы. Санэпидинспекции и пожарные — это устаревшее все и развитию бизнеса не способствует.**

О коррупции на уровне посредников-брокеров:

- Я хотел купить небольшое медицинское изделие. Оказалось, чтобы мне его купить, нужно его сертифицировать, нужно обязательно показать, как я его везу... Непонятно, почему так сложно. На самом деле понятно: если у вас есть сложности при импорте вещей, вы всегда можете ввести партию

медицинских изделий как мебель. **Есть брокеры, которые вам снизят таможенные платежи, оформят это как-то хитро. Это бизнес по снижению импортных пошлин, который контролирует ФСБ.**

- Коррупция, попытка извлечь выгоду из административных процедур. Все эти процедуры носят платную основу — чем больше ты создаешь разрешений и уведомлений, тем больше ты зарабатываешь на взимании небольших сумм с огромного количества участников рынка [на урегулирование этих вопросов]. Это просто отъем денег! Например, контролирующий орган, который отвечает за безопасность продукции, говорит: нам нужно проверять, чтобы в продуктах не было ГМО... У нас проблема ГМО не стоит в Российской Федерации, однако **анализы на проверку ГМО стоят дорого. Соответственно, если обязать предпринимателей проходить эти анализы на ГМО, например при ввозе импортной продукции, то ты заработаешь очень много денег, потому что в твоей лаборатории все предприниматели, которые ввозят фрукты и овощи, обязаны делать этот анализ. Это пример такого отраслевого лоббизма.** Регулирование у нас нормальное, ничего особо страшного в этом нет, но создается какая-то массовая истерия, придумываются поручения президента или премьер-министра, разрабатываются нормативные акты, и **лаборатории, подведомственные конкретному надзорному органу, начинают грести деньги лопатой. Хотя это абсолютно бесполезная вещь.**
- У нас сейчас государство занимается такой штукой, как прослеживаемость. Это связано в основном с режимом эмбарго. Государство решило, что должно знать, из какой продукции произведен сыр, колбаса и так далее. Всю эту информацию нужно вводить в режиме реального времени в разные электронные системы, эти электронные системы должны быть поднадзорны государству. На продукт нужно клеить специальную маркировку, чтобы знать, откуда продукт приехал, кто его купил. Издержки колоссальные, при этом суть и эффект от этой процедуры абсолютно неясны. Кто является бенефициаром? **Бенефициаром являются контрольные надзорные органы, которые могут заблокировать твой продукт, потребовать, чтобы твой продукт прошел специальные дополнительные тесты, чтобы он мог дальше ехать, чтобы ему можно было выдать разрешение куда-то перемещаться. Производитель контрольных идентификаторов, которые нужно клеить на короба, — это завод «Ростеха», сейчас его загрузят по полной программе.** Это все подается под лозунгом того, что государство обеляет рынок, находит нечестных производителей, знает, кто что из чего производит, кто куда завозит, борется с санкционной продукцией. Сами создали **проблему с санкционной продукцией и пытаются ее решить за счет колоссальных издержек предпринимателей, не достигая заявленных целей.**
- Боюсь, **без жертв не обойдется.** Допустим, мы начинаем упрощать систему урегулирования и стандарты Ростехнадзора. И мы понимаем, что **кто-то же бабки получает с этого надзора — ему придется умерить аппетиты.** Кроме того, у нас, на самом деле, трудовая дисциплина плохая. И есть шанс, что если подрастает народ, то что-нибудь где-нибудь начнет сыпаться... И получается, с одной стороны, мы говорим: «Ребята, контроль избыточен и в организационном смысле, и в денежном, он дорого обходится, поскольку с него все равно платят формально и неформально». Но, с другой стороны, есть о чем подумать. **Как баланс найти, чтобы контроль стал менее дорогим, но при этом эффективным? Здесь нет легкого решения.**
- В основном мы руководствуемся документами, которые содержат требования годов начиная с 50-х... И не важно, что мир уже изменился... Это такое специфическое сращивание, когда у вас есть **разрешительный орган: Ростехнадзор, Росприроднадзор и другие, под которым есть масса аффилированных контор, у которых вы вынуждены заказывать массу совершенно бесполезных**

документов, которые необходимы для получения того или иного разрешения. Это стоит много денег... С этим пытаются воевать все, в том числе и госкомпании... Условно говоря, вы делаете ремонт, меняете какую-нибудь деталь на аналогичную, производства другого производителя. Приходит Ростехнадзор и говорит: «Это что у вас? В проекте вот это было заявлено». Они говорят: «Так это то же самое». «Ничего не знаем, экспертизу промышленной безопасности проходите». Вы заказываете в частной конторе, которая на самом деле аффилирована с Ростехнадзором. Платите деньги, они вам рисуют отчет, потому что да, это все то же самое. Таких экспертиз на производстве проводится тысячи.

- Бюрократия плодит коррупцию, а коррупция хочет, чтобы было как можно больше бюрократии.
- Таможня пошла другим путем. Они дали на кормление таможенным генералам **фирмы, которые все растамаживают**. Теперь ты платишь официально, а не ходишь, не выясняешь, что делать с клубникой, которая не может ждать...
- **Нельзя воровать без участия силовиков... вы заключаете договор с кем-то на поставки чего-то несуществующего, и вместо поставки чего-то несуществующего вам приносят деньги за вычетом определенного процента.** Стоимость обналачки примерно 10 % от суммы перевода. **Все каналы обналачки контролируют силовики. Они зарабатывают на этом огромные деньги. Представьте, что у вас 45 % экономики находится в теневом секторе — это объем рынка.**
- В банковской сфере отчетности очень много, но она не находила применения: все знали, что «МастерБанк» отмывает деньги. **И ЦБ знал, но не мог их закрыть, потому что они под крышей. Все, точка! Получается, что вся эта деятельность бессмысленна, если она никак не используется для принятия решений.** Сейчас началось использование, но все равно нагрузка чрезмерная.
- В случае с МЧС вам навязывают несколько поставщиков, несколько систем, от которых очень сложно отказаться. **И после проверки вам рекомендуют список фирм, с которыми нужно дружить, заключить договор для того, чтобы снизить риски проверок...** В случае с Роспотребнадзором нужно заключить договор на проведение анализа воды, воздуха, смыва. Эти анализы заключаются с какими-то лабораториями, которые опять-таки рекомендованы этой службой. Это ни в коем случае не защищает от проверок, но настоятельно рекомендуют это делать. **Вместо того чтобы организация была помощником, она становится статьей расходов... Любой государственный подрядчик имеет компании, которые они рекомендуют для использования.** Если бы был свободный рынок, эти компании, скорее всего, разорились бы, потому что они плохо работают. Но бизнес вынужден их нанимать... Например, приходит консультант, который говорит: «Вот вам стоимость ваших подключений к сетям электричества, составляет столько-то миллионов рублей. Мы за треть суммы готовы вам снизить расходы в десять раз». Чиновник максимально задирает сумму для вас, чтобы придворный консультант вам ее за какую-то стоимость снизил. **Принцип простой: мы создаем барьеры, чтобы наши фирмы помогли вам их снижать.**
- Со стороны бюрократии окончательные решения по нашим законопроектам часто принимает какой-нибудь глубоко социалистический м***к... Даже если Путин и Медведев тебя поддерживают, как пробиться через толщу этих людей? Они не бизнесмены, они все получатели бюджетных денег... **Власти хотят [изменений], но не знают, как пробить свою же бюрократию... Вина Путина и Медведева минимальна... Они заложники своей бюрократии...** Население понимает ту логику, что все регулировать, не пускать иностранщину, закрыть страну, напечатать деньги. Простые решения всегда понятны.

О раздутых штатах проверяющих органов:

- Мы должны сократить 100 тысяч **ветеринарных врачей**, потому что они не нужны. В стране 500 тысяч ветеринарных врачей. Если мы их сократим, что они будут делать? При этом вузы продолжают выпускать ветеринарных врачей, которые не создают никакой добавочной стоимости, ничего не делают, не знают ни современных болезней, ни современных методов лечения. Но они должны зарплату получать. Государство не может их содержать, контрольно-надзорный аппарат работает за счет денег, которые они собирают с платных услуг с бизнеса... Я был на совещании в аппарате правительства, когда мы отменяли одну бумажку, нам руководитель аппарата говорит: **«Вы же понимаете, что мы должны будем сократить какое-то количество людей, которые выписывают эти бумажки? Что мы будем с ними делать?»** Мы говорим: **«Нам нужно эффективно работать»**. А они говорят: **«А нам нужно, чтобы у нас все были пристроены»**. Появятся безработные, они будут недовольны, будут бузить. Естественно, это им невыгодно. Какой в этом смысл? Только для того, чтобы наш бизнес работал эффективнее, мы снизили транзакционные издержки, и логистика стала лучше? **Нормально же все работает! Не умираем. Зачем напрягать себя?**
- Ростехнадзор — это 13 тысяч человек в России, которые никакой пользы экономике не приносят. **Вы куда их денете?** Я Ростехнадзор привел только потому, что про него первым вспомнил, на самом деле это огромные структуры. Я упомянул экспертизу промышленной безопасности, это на сотни тысяч человек идет. Это контора, в каждом регионе их несколько. Вокруг каждого производящего что-то города есть такие люди, которые рисуют вам экспертизу промышленной безопасности, исследования делают как будто бы, все это вам продают. Вы все это несете в Ростехнадзор. Он говорит, отлично, теперь мы точно знаем, что ты безопасен. И так продолжается из года в год. **На этом люди делают большие деньги. И как им сказать: «Парни, давайте вы что-нибудь новое себе придумаете»?**

О низкой квалификации большей части чиновников:

- Низкий уровень компетенции людей, советское прошлое никуда не делось, и люди, которые занимают руководящие посты, они из советского периода. Когда ты приходишь на какое-то совещание, тебя никто не спрашивает, как организована современная логистика, тебе говорят о том, что: **«Вы же так делали всегда, зачем это менять?»** Они не понимают, что можно делать по-другому.
- На моей памяти написал человек закон, который привел к тому, что десять заводов в одном регионе останавливаются. Только вмешательство на уровне вице-премьера решает ситуацию. Вы думаете, таких людей наказывают за что-то? Нет, потому что **низкий уровень квалификации повсеместный. Там кадровый голод**, желающих работать достаточно мало.
- У немцев все сотрудники, которые выдают разрешения, — это дипломированные инженеры, PhD и доктора сплошь и рядом. Это люди, которые всю жизнь занимаются тем, что изучают, как работают эти системы, следят за новейшими делами. А нас Ростехнадзор, который пятьдесят лет жил по советским СНиПам, руководящим документам и инструкциям. А тут им говорят: «Давайте

европейские нормы и цивилизованный диалог, к вам придут инженеры и будут доказывать, расчеты показывать, как это все работает, а вы будете компетентно это оценивать!»

- Уход значительного количества не самых совершенных, но более квалифицированных бюрократов не сопровождается **входом следующего поколения, обладающего хотя бы равной квалификацией. При усложнении законодательства это ведет к общему ухудшению ситуации. Все настолько сложно и запутанно**, что показать политическому руководителю высокого уровня эту ситуацию сложно. Политические руководители очень примитивные. Они, как и бюрократия под ними, считают, что можно дать указания. **Они не понимают, как устроены машины регулирования, как устроены большие системы, — они совершенно этого не понимают. Упрощение все равно необходимо.**
- Я работал по клиническим исследованиям с Минздравом, и там есть люди, которые **по-английски не читают, не знают, что клинические исследования сейчас можно проводить в пробирках, а не только на коровках. Весь мир уже изменился, а они еще не знают про это. Уровень образования у них не очень высокий.** Они искренне ничего не меняют. Человек искренне верил, что он прав, листая книжку 1975 года. Я уверен, что не только в медицине, но и нигде не менялось это регулирование.
- **Пока сохраняется вертикаль власти, это все будет процветать**, потому что лучше найти подчиненного тупее, чем ты, потому что не дай бог он попрет на твое место. Рыба гниет с головы, это дальше идет на все уровни. А если ты против шерсти идешь, ты просто вылетишь из этой системы, потому что она изначально не конкурентная с точки зрения навыков и способности.
- Бюрократия, получив колоссальную власть, все старается регулировать.
- Однажды я услышал от чиновника уровня министра: **«Ты не понимаешь этого, а я в номенклатуре. Если я только подпишу отдать такой кусок из ГАИ куда-то в коммерцию, меня здесь вообще перестанут воспринимать. Меня никто не будет уважать в моем министерстве. Мне секретарша кофе не нальет. Мне будут плевать в спину. Не могу я подписать!»** И я его понял. Это логика машины всей, бюрократический зуд, желание регулировать — это же и есть кровь этой всей системы путинской, бюрократии российской. **Она не умеет производить, она должна что-то регулировать.**
- Абызов может законопроект взять [на доработку], только если ему поручит Медведев. Сам он не может. Он сразу скажет: «А я боюсь!» А почему боишься? **«Потому что меня могут обвинить в ангажированности». И он прав!**

О бюрократизме и волоките:

- Привлекался зарубежный консультант — за бешеные бабки, между прочим. Он сделал аналитику, ее компании внутри обработали на рабочей группе в правительстве, тоже 55 заседаний. Получился вот огромный документ! Это попало в профильное министерство, половина была вычеркнута со словами «нам это непонятно», половина была вычеркнута со словами «это слишком смелое предложение». **То, что мы получили в итоге, не отвечало ни поставленной цели, ни уж тем более тому количеству усилий и денег, которые были на эту работу потрачены.** И я понимаю человека, который должен поставить итоговую подпись, **он половину вычеркнул, потому что он не понимает, а половину вычеркнул, потому что его за это могут наказать.**
- Я разговаривал с коллегами из министерства, им пришло предписание сократить количество совещательных органов. **После инвентаризации выяснилось, что у них различными приказами создано порядка 250 рабочих групп и советов разного уровня, 80 % которых собирались один раз.**

Их создали, они собрались и больше никогда не виделись. По идее, такие площадки создаются с целью услышать мнение общественности. Но это не работает.

- **Бюрократическая машина при необходимости имеет возможность замотать любой вопрос...**
- Нет центра, в котором бы все-таки эти интересы сводились и превращались в генеральную линию. Поэтому каждое ведомство городит свой огород автономно. В конечном счете **они хотят от вас все больше экспертиз, и они не очень друг с другом коммуницируют по поводу этих экспертиз... по кругу можно долго ходить.** Это сильно влияет на возможность развития... когда вы не понимаете, сколько лет у вас займет реализация проекта. **Те же немцы много требуют, но у них все сведено в простую форму... У нас вы можете получить экологическую экспертизу, получить градостроительную, а потом поменяете что-то, и вам скажут — все переделывайте.** Это сдвигает сроки в бесконечность. Как правило, это чем-то завершается, но время безнадежно теряется... Это формирует специфический инвестиционный климат: сложно что-то просчитать и очень легко много потерять. Очень большой бюрократический навес...

О страхе ответственности в системе управления:

- Они заинтересованы в том, чтобы было сложнее. И они боятся, что если сделают легкий закон, то их обвинят в халатности. Это система тотального страха, что любого могут обвинить в халатности, в превышении должностных полномочий... **Этот страх всю систему дико парализует...** идет охота на ведьм. Чиновники понимают, что не надо ничего подписывать.
- Пришло осознание, что есть проблемы внутренние и нужно принимать меры к собственному развитию: экономическому, технологическому и т. д. При этом есть **страх, рожденный перестройкой и тем, как она закончилась. Страх потери политического контроля. Здесь мы утыкаемся в вопросы профессионализма, прежнего образования и опыта тех людей, которые это решают. Они по-другому не умеют.** Со мной многие коллеги-бизнесмены из многих отраслей согласны, что **многие решения властей, которые нам кажутся злонамеренными, на самом деле просто некомпетентные, потому что у них нет достаточной компетенции.** И третий фактор, который последние годы доминирует, — это борьба с Западом за суверенитет и т. д.
- Необходимо ослаблять давление правоохранительных органов. Это, на мой взгляд, ключевая вещь, потому что следствием ее является **паралич принятия решений. Люди боятся принимать решения на всех уровнях, которые несут хоть какие-то риски. Потери в отдельных проектах в той нише, где я работаю, — это не исключение, а норма.** Необходимо смотреть эффективность в целом. У нас **потеря денег в любом проекте автоматически означает, что кто-то должен быть назначен виноватым. Люди, принимающие решения, всегда имеют в виду, что, если что-то пойдет не так, они сядут в тюрьму. И никакие решения, несущие риск, они принимать не хотят.** В этом корень проблем. Эта самоцензура приводит к полному параличу принятия решений. **Это типичная история на всех уровнях принятия решений...** А поскольку люди работают за очень небольшие деньги, зачем им это нужно? Зачем им подставляться, ничего не получая взамен и имея серьезные риски? За прошедший год проверок было колоссальное число со всех сторон — и Счетная палата, и ФСБ, и комплексные проверки межведомственные, это постоянно происходит...
- Много было случаев, когда муниципальные чиновники сильно помогали, поскольку у нас социальный бизнес и он очень низкодоходный, то есть чиновники, которые помогают совершенно бескорыстно и

честно. После того как они нам помогли, их обвинили в том, что они коррупционеры. Это не было официальное обвинение, но им сказали, что «мы сомневаемся в вашей честной мотивации помогать этому бизнесу». **Потому что чиновник бизнесу помогать — это не по понятиям.**

- [У чиновников существует] страх принимать решения: если я не приму решение, мне ничего за это не будет, но если я приму решение, мне может попасть. А когда замешаны большие деньги, попасть может очень больно, притом что есть разные группы интересов, они друг с другом борются. **Проще решения не принимать. Этот паралич принятия решений и постоянный гнет правоохранительных органов наносят гораздо больший экономический ущерб, чем потенциально могло бы нанести какое-то воровство, которого мы пытаемся избежать...** Может быть, проще запустить здоровые рыночные механизмы и создать условия, как это Израиль в свое время сделал. Они с самого начала решили, что потери будут и это нормально, что мы чиновники и ничего в этом не понимаем, поэтому мы не хотим лезть. И что мы хотим отдать деньги профессионалам — и пусть профессионалы занимаются своим делом. Вот эти три простых решения привели к колоссальному подъему IT-индустрии в Израиле. **Даже если там что-то было потеряно или украдено, результат превзошел затраты.**

О недоверии между бизнесом и властью:

- **Часто проверяющие хотят тебя наказать из принципа.** Работа у них такая.
- Есть Роспотребнадзор, есть Росздравнадзор, и есть МЧС. Каждая из этих организаций стремится прийти и проверить. Качество их работы зависит не от того, насколько безопасно у нас жить, оно определяется объемом штрафов и количеством наказанных людей. **Они не являются нашим советником, не помогают нам исправиться, они стараются нас наказать.** Например, не всегда есть возможность сделать нормативную ширину коридора. И МЧС вместо того, чтобы сказать: «У вас коридоры меньше, и поэтому вам нужно сделать такие-то мероприятия», они говорят, что у вас коридор меньше, чем 1,2 метра, — вам необходимо это устранить. **В здании, которое уже построено, это устранить невозможно.** Для чего это делается? Для того, чтобы в случае ЧП МЧС могло сказать: **«Мы проверили, дали предписание, они не устранили».** <...> **С другой стороны, всегда можно прийти, закрыть организацию, потребовать штраф. Организации оказываются на крючке.**
- Привозишь регулятора из земли Северный Рейн — Вестфалия, наши его спрашивают: «Когда вы отказываете в выдаче разрешений?» У них глаза большие: «Что значит — отказываете в выдаче разрешения? Наша задача выдать разрешение, согласовать интересы бизнеса и общества». **А у наших задача — найти, наказать, оштрафовать, покарать, расстрелять. За этим стоит абсолютное нежелание и неспособность разобраться в сложной отрасли.**
- У нас нет культуры позитивного восприятия предпринимательства как такового. У нас оно могло возникнуть в 90-е при поддержке государства. Но у нас героями фильмов стали агент национальной безопасности, группа доброжелательных ментов. Я не могу вспомнить реально ни одного сериала, где героем был бы предприниматель, выстраивающий бизнес.
- Экономика сейчас находится не в руках тех, кто понимает экономику, а в руках тех, кто понимает полицейщину и войну. Если вы призываете офицеров КГБ или сторожей, которые умеют только ногой выбивать дверь, у вас и будет такая экономика.

- Обвинительный карательный уклон — это такая серьезная ментальная проблема [бюрократии и общества в целом]. Я бы не сводил ее только к власти. У нас в обществе доминирует убеждение, что бизнес — это что-то околोकриминальное, потому что в противном случае невозможно заработать большие деньги. Люди, которые всю жизнь трудились на заводах, не понимают, как это человек может иметь несколько квартир, домов, автомобилей — значит, он это украл. Нельзя же зарплату такую получать. То, что человек создал бизнес, который в состоянии ему сгенерить даже большее, плохо укладывается в философию. Это фундаментальная вещь, ее правительство одно решить не может, но оно может демонстрировать лояльное отношение к бизнесу и поощрять его как общественно полезную и значимую деятельность. Ведь у нас какое ощущение в общественном сознании? Деньги берутся из бюджета. А то, что деньги берутся из наемного труда и капитала, как на самом деле происходит, об этом никто не задумывается.
- Действия власти рациональны. Они говорят: «Мне либо с этой оравой возиться, создавать для них условия, тратить время, либо сконцентрироваться на трех трубах». **А эти [бизнесмены] только мешают. Чем они состоятельнее, чем они инициативнее, тем больше они будут покушаться на мое время.**
- Зарисовка про корзинку с колбасками — прекрасная иллюстрация всего этого дела. **Они думают, что они продолжают разводить**, хотя у них сейчас противоположная функция, они должны всеми силами источать уверенность и увеличивать доверие. Они доверие не увеличивают, они его разрушают, уничтожают. Это подрывает отношения бизнеса и государства.
- В России нужно доверие... Создавать партнерство между компаниями — этого нет. Есть заказчик, есть продавец, но это не взаимодействие. Это не: давайте еще расширим, давайте что-то сделаем по-другому, давайте найдем, как улучшить что-то. Такого взаимоотношения нет. И всегда более короткий срок, более жесткий... Боятся, что будут обманывать, наверно, это с советского времени. Когда вы докажете — сделаем маленький шаг навстречу. Но если что-то не так — заканчиваем. У нас есть французский партнер, он хочет, наоборот, создавать отношения: что-то не так пошло — хорошо, давайте исправим, давайте сделаем лучше в следующий раз. Такое отношение, чтобы потом, после некоторого времени, мы создали очень хорошие, эффективные взаимоотношения. И для него очень эффективно, и для нас очень эффективно. **Такого win-win с русскими компаниями не получалось. Наоборот, есть понятие, что если для вас хорошо, то для меня плохо.** А понятия, для вас хорошо и для меня хорошо, этого пока нет, но я надеюсь на новое поколение.
- Чиновники говорят: «**Нам коммерсы, что ли, будут диктовать, что нам в государстве делать?** Мы в кооператив хотим всю страну превратить?»
- **Мне неприятно вести дела с бюрократами, с людьми, которые ни за что не отвечают, которым все по барабану.** Это трата моего эмоционального капитала, моих внутренних сил, я не вижу необходимости в этом. Это не моя среда, и я в это говно даже лезть не хочу. Просто это не мое, поэтому я знаю, что меня там либо растопчут, что-нибудь сделают так, что мне будет хуже потом. Лучше в это не влезать, в это болото, потому что оно не для меня... Знаете, просто так ничего не бывает. Потом с тебя попросят что-то там, тебе намекут. Зачем кому-то в чем-то быть должным? Какие-то левые подмигивания? Зачем это надо?
- Отношения бизнеса и государства продолжают ухудшаться в советскую сторону. [Считается, что] **бизнес — это что-то нехорошее, грязное, дойная корова, враги.** Несмотря на все реверансы и усилия наших царедворцев, оно не меняется... Государство **занимает откровенно антиделовую позицию.** Нет понимания пользы от наличия на территории страны развитого и мощного бизнеса.

Рекомендации по разделу

О необходимости снизить темпы появления новых законов:

- Лучше было бы, если бы госорганы ничего не делали, а **Дума перестала бы принимать новые законы. Эффект был бы положительным.** Безудержная штамповка новых законов, которая неизвестно чем аукнется, приводит к тому, что неопределенность и непредсказуемость растут.
- Нужно **резко приостановить темп внесения изменений.** У нас огромное тело экономики и много-много маленьких голов, которые постоянно подают противоречивые сигналы. **Объем нормативной базы, который сказывается на деятельности и рисках компании, запредельный — там несколько тысяч страниц.** Невозможно считать, что предприниматель из маленького поселка все это прочитает. **Должна быть политика консервации ситуации в обмен на предсказуемость...** Президент и председатель правительства должны на себя взять ограничения по количеству поручений, которые они выпускают. Это очень оздоравливающая мера могла бы быть.
- Нужно как можно меньше законов. Просто меньше законов. **Сделать как можно больше прозрачности.** Есть английское выражение, что солнце убивает микробы. **Когда больше прозрачности, гораздо сложнее мутить. Все законы должны публично обсуждаться, и не только в Думе. Судебные процессы все должны быть открыты.** Движение хорошее, и точно лучше, чем было десять лет назад. Нужно добавить прозрачность. **Сам факт изменения [законодательства] плохо влияет на деловой климат. Нужно как можно реже менять законодательство и уменьшать количество законов.**
- В России в год принимается около 20–24 тысяч нормативных актов. Они не все касаются бизнеса. Я думаю, бизнеса касаются 4–6 тысяч. **Это запредельное количество, учитывая, что концепция управления меняется регулярно и многократно, вам сначала говорят, что разрешаем действовать вот так, вы вкладываете средства в то, что вам разрешили, а потом через три года к вам приходят и говорят, что передумали,** давайте мы вам еще лучше сделаем. По факту оказывается, что средства, которые ты вложил, ты их просто потерял, потому что нужно будет теперь еще лучше сделать. Это свойство бюрократии. А как вы еще будете доказывать, что вы нужны? Законы пишем по любому чиху... Это, возможно, их понимание безопасности, а возможно, это желание заработать. Вполне возможно, это некорыстные интересы, они просто так это видят... это были буквально несколько встреч, которые на меня неизгладимое впечатление произвели, **ты оказываешься в другом мире.**
- **Спонтанное принятие законов, которые явно не проработаны профессионально и не проработаны с индустрией.** Если вы пойдете на любые собрания, где обсуждаются взаимоотношения бизнеса с законодателями, то главная просьба, которая звучит, — **не трогать законы, даже если они несовершенно, потому что любая адаптация стоит денег и времени.** И не факт, что новые законы будут лучше старых.
- **Самое лучшее, что можно сделать, — это шесть месяцев не выпускать никаких актов.** Они же выпускают нормативные акты, которые нельзя исполнить, которые требуют разъяснений, даже с ошибками орфографическими выходят... **Лучше займитесь кодификацией, устранением ненужного, внесением поправок и так далее. Нам реально нужна кодификация полная, и в рамках этой кодификации нужно писать новую нормативку с нуля. И естественно, писать ее должны не**

чиновники, а это должны быть высокопрофессиональные консультанты, желательно из западных стран, которые возьмут нормальное законодательство и перенесут его с нуля, не меняя эту систему... Мы должны **полностью отказаться от советского прошлого**. Нам нужно взять **современный завод, современную электростанцию, современную автомойку, современную прачечную и расписать бизнес-процесс в этой прачечной — и на этот бизнес-процесс наложить контрольно-надзорные точки**, где этот контроль-надзор должен осуществляться.

О необходимости учитывать мнение бизнеса, понимать современные бизнес-процессы:

- Когда мы говорим об **экономически целесообразных критериях**, важно, чтобы данные по этим критериям были легко извлекаемы при оперативной работе в бизнесе. И эти критерии должны быть понятны всем: от главы государства до низового сотрудника, который только-только пришел в компанию со студенческой скамьи. Они должны быть в одной системе координат в понимании ключевых критериев. Я для себя и для своей бизнес-практики вывел два таких критерия. Это **объем экспорта в рыночном секторе и выработка — объем выручки на одного сотрудника**. Первый критерий описывает, насколько продукция востребована рынком. А второй критерий показывает, насколько правильно построена работа на предприятии: чем больше выработка, чем больше выручка на одного сотрудника, тем более эффективно поставлена работа...
- **Собрали бы мнение малого бизнеса по регулированию правил пожарной безопасности. Собрали — а потом изменили.** А не просто собрали и ничего не сделали.
- Если вы хотите новый закон принять, то **поговорите с бизнесом заранее, потому что часто это происходит формально**. Когда вам в четыре часа присылают закон на 60 страницах из какой-нибудь комиссии и говорят, завтра к десяти пришлите нам свои замечания. А потом рапортуют, что они посоветовались с бизнесом, — это формальность и профанация... Когда это бывает, то воспринимается как исключение, а не правило... Иногда не стесняются говорить, что **мы должны принять закон как он есть, а когда накопится то, что делать вообще невозможно, мы его, может, скорректируем**.
- **Ввести качественный подход, когда ты просто говоришь: «Это ведомство работает плохо, мы им недовольны».** А сейчас нам говорят: «Вы нам докажите...» Пока такой подход будет, это путь в никуда. А дальше мы возвращаемся к тезису, что чиновники — доминирующая нация, их больше, доказывать сложно... Например, принимается закон, он приводит к издержкам 500 миллионов рублей, а ты там побегал по совещаниям, понаписал писем, покричал в газетах. И закон так поправили, что он приводит не к 500 миллионам издержек, а к 100 миллионам издержек, это типа хорошо. Это реально критерий: ты молодец, ты хорошо поработал, ты компании сэкономил 400 миллионов издержек.

О необходимости повысить общий образовательный уровень государственных служащих:

- **Чиновников стоит учить в том же «Сколково» системно и много. Учить для того, чтобы у них было понимание базовых вещей.** У нас получается, что отрицательная селекция чиновников, нет мотивации идти туда нормальным квалифицированным людям, нет возможности получать образование и иметь профессионально-управленческие кадры, давление со стороны

правоохранителей — это все плохо влияет на результат... Я бы всех отдал на МВА. Начиная с уровня начальника департамента человек должен иметь МВА того же «Сколково».

О необходимости сократить численность сотрудников и функции проверяющих органов:

- **Стоимость входа в бизнес — пройти все эти нормы. Нужно пройти через серьезную дерегуляцию для того, чтобы бизнеса появилось много, бизнес окреп и начал расти. Необходимо сократить бюрократический аппарат кардинально! Регуляция — это продукт чиновников. Чиновники производят регуляцию. Если ты хочешь сократить регуляцию, нужно сократить чиновников.**
- **Очень много проверок.** У нас за последние два года были налоговые проверки, проверки Федеральной антимонопольной службы, Роспотребнадзор. Это все съедает кошмарное количество ресурсов. **Приходится тратить время и деньги, чтобы изучать, отвечать, объясняться, хотя почвы для разговора нет.**
- **Дали бы десятилетний мораторий на большую часть проверок, не было бы там никаких госденег, но и не было бы никаких проверок, то и не было бы никаких заведенных дел.** Да, было бы какое-то мошенничество, но параллельно с этим мы бы сделали такой феноменальный скачок, как в свое время мы сделали в бизнесе производства товаров народного потребления, телекоме и интернете, где индустрия сама вынесла. Никакого государства там не было и не нужно.
- У нас роль страховой компании и судьи взял на себя Минздрав. **Нужно только одно: устанавливать правила игры. И эти правила игры должны быть максимально простыми.** Они обязательно должны быть. Я не за то, чтобы не было регулирования. Я за то, чтобы регулирование обязательно было. Но когда ты и игрок, и регулировщик, любому мозгу снесет.
- Должны быть меры поддержки малого и среднего бизнеса. **Проблем с налогами там должно быть меньше, меньше проверок, меньше бюрократических препон для того, чтобы бизнес начал работать.** Потому что, когда это малый бизнес, ты никогда и ничего не получишь в плане доступного долгового финансирования. Чтобы ты начал хоть как-то развиваться — это очень сложно.
- Что такое Ростехнадзор? Такой структуры аналога я не знаю в мире. Те функции, которые на Ростехнадзор возложены в России, в Европе были бы **распределены: часть из них за экологами и санитарами, часть за органами по охране труда. И часть вообще на рынке находится — это известные компании... у которых вы заказываете независимую техническую экспертизу, и они осуществляют надзор за тем, как все правильно работает, как все правильно смонтировано и т. д.**
- **Нам нужно снижать уровень контроля.** [В Америке] если ты добросовестный, то уровень контроля и «кости» очень приемлемые. Но **если ты один раз обманул — твоя жизнь превращается в ад.** Ты теряешь доверие, что сказывается на существенно повышенном внимании со стороны проверяющих органов. У вас появляется жирное пятно в кредитной истории, которое смыть быстро невозможно, это долгая-долгая история. Вас очень сильно стимулируют к добросовестному поведению. **А у нас очень дорогое и добросовестное, и недобросовестное поведение.** А у них удается создавать разницу. Они пошли на то, что соглашаются с неким количеством нарушений. Они выборочные, разовые вещи проводят — если ты нарушил, ты тоже поражаешься в правах надолго.
- В России еще с советских времен есть странное деление. **У нас в отличие от большинства цивилизованных стран есть экологи и санитары. Это два разных ведомства. Занимаются они вроде как одним и тем же, но с разных углов, и в результате получается чудовищная каша. В Европе**

экологи — это и есть санитары в том, что касается загрязнения окружающей среды. А у нас получается, что Росприроднадзор — это надзор за экологией как чем-то обобщенным, а санитары — это за тем, как для человека экология плоха или хороша.

О необходимости упростить регулятивные правила и нормативы:

- **Надо упрощать. Эти правила пишутся отдельно от бизнеса. Никто их не выполняет на 100 %. И как это практически организовать, чтобы все работало.**
- **Давайте нормы опустим, сделаем выполнимые? У меня есть норма невыполнимая заведомо, я ее не выполню никогда ни при каких условиях. Если будет норма выполнимая за разумные деньги в разумный срок, я ее выполню.** От существующего уровня, допустим, минус 100 я продвинулся на минус 95. Для общества это будет прогресс... А если вы мне ставите норму выйти на 0, а я понимаю, что я только минус 95 сделаю, мне, конечно, дешевле заплатить [взятку]. Но я и на минус 95 не пойду, так как я же уже заплатил. Вред коррупции в том, что она останавливает прогресс... Ее причина в идеализме требований, когда **выставляются завышенные требования с непонятным механизмом выполнения. Никто не считает compliance cost, вообще никто не считает...** Если посмотреть на юридические, бухгалтерские и экологические службы предприятия, они просто чудовищные по размерам, а люди занимаются по большому счету ерундой. В тех ситуациях, когда это начинает угрожать [банкротством], возникает коррупция.
- **Есть огромная регуляторная нагрузка, связанная с правилами безопасности, с законами о защите прав потребителей, тут постоянно что-то меняется. Можно было бы эту нагрузку снизить, потому что это все никому не нужно.** Разумные люди во многих вопросах сами разберутся, как работать без участия государства... можно в миллион раз упростить и не пудрить людям мозги. Снижение регуляторной нагрузки — это ключевое.
- **Экологическое регулирование...** надо от попыток симитировать законодательство разных стран перейти к схеме low cost — low tech. **Чрезвычайно упрощенное законодательство с чрезвычайно простыми нормами, просто контролируемые, просто исполняемые. Сейчас из-за переусложненной системы законодательства эта ситуация прикрыта большим количеством бумаг, фиктивных разрешений и общественной истерики...** Давайте в человеко-часах посчитаем, сколько реально нужно народу, чтобы эту работу провести, ее никто не делает. Такого объема регулирования нет даже в США, Германии или Великобритании, где значительно более подготовленная бюрократия. **Нельзя забывать, что бюрократия и предприятия тоже не готовы к такому повороту.** Я же не говорю, что у нас все гении собрались... Производственная бюрократия не готова к действительному разговору об улучшении. Она сейчас, как белка в колесе, завязана в безумную гонку по подготовке документов. Она не готова признать реальную ситуацию, она не готова разговаривать с людьми, потому что нужно выйти к людям и сказать: «Здесь только гадость».
- **Процедура получения разрешений на мощности. Сейчас это очень сложная процедура.** Она мутная, и определение стоимости подключения непрозрачное. Вот это определение стоимости подключения должно быть сделано прозрачным и упрощено.
- Если в Штатах тебе разрешают все и ты несешь ответственность, если ты в чем-то опростоволохился, тебя закопают исками юридическими. У нас ты еще ничего не нарушаешь, а тебе уже ничего не дают сделать... Нужно менять постановку вопроса: можно все, и только если ты что-то нарушаешь, ты за это несешь ответственность. **[Нужна] добровольная сертификация. Не обязательная, а добровольная.**

Добровольно принятые нормативы, которые индустрия или компания вырабатывают и им следуют.

- В Великобритании разрешительный режим ввода в эксплуатацию объектов действует для трех типов: для атомных станций, железнодорожных инфраструктур и нефтяных платформ. По всем остальным объектам уведомительный: построил объект — письмо напиши, что запустился, там галочку поставят, что ты теперь работаешь. Никто не ходит, никто не проверяет. Но, допустим, у тебя падает рабочий и разбивается. Тогда придут тебя проверять с проектом, который никто не читал. Смотрят, если по проекту в месте падения ограждения есть, а по факту их нет, то это уголовка. Если ограждений нет и проектом не предусмотрено, это несчастный случай. Пишется бумага в страховую, тебе говорят: «На следующий раз поставь». У нас логика перевернутая, хотя я ни разу не видел, чтобы кто-то понес ответственность кроме «стрелочников».

О необходимости дальнейшего развития электронного документооборота, ухода от бумаги:

- Идет упрощение, те же командировочные отменили. Но можно было бы много чего другое существенно упростить... те же правила, например, по бухгалтерской документации — что нужен обязательно договор, нужны обязательно акты приема работ. Очень много бумаг, связанных с... какую-то вещь кому-то продать или что-то у кого-то купить — это тысячу бумажек надо написать. **Можно было бы сделать это все как в Западной Европе, просто на основании счета, там напечатаны мелким шрифтом основные условия и все, то есть ни контракта не заключается, ни актов никаких не пишется.**
- Чтобы что-то купить на внешнем рынке, вот эти все вещи, как **паспорт сделки, контроль поступлений и выручки**, — это все такие атавизмы, которые устарели.
- Регуляторный пресс имеет несколько аспектов, со стороны противодействия терроризму, финансовой отчетности и правил и регламентов, которые определяют работу банка с валютными средствами, с клиентами и так далее. **Все это может быть упрощено так, что штат в банке в два раза можно уменьшить...**
- Анализируя публично доступную отчетность, проводя мониторинг того, кто какие операции делает, **вы можете создать себе картину с затратами в тысячу раз меньшими.** В ЦБ достаточно прогрессивно это понимают и движутся в этом направлении, чтобы регуляторный надзор сделать пропорциональным... Но на банки регуляторный пресс снимается слишком медленно. Может быть, это связано с тем, что расчистка банковской системы — дело тонкое, и это будет следующий этап, но он явно назрел. **Если бы расходы сократились, то это могло бы позволить сделать банковскую сферу более эффективной. Институт аргументированного суждения, мотивированного, квалифицированного суждения. Потенциально это может быть очень коррупционно, потому что кто-то в Центральном банке просто будет решать без формальных документов. Но бизнес работает именно так. Мы же квалифицированно судим о чем-то без документальных доказательств. Если бы удалось этот пресс ослабить, мне кажется, это бы просто освободило ресурсы, которые заняты непроизводительным трудом.**
- Системного подхода к решению этих проблем не существует. Логика должна быть такая: **вначале убирается все ненужное, а затем создается на базе современных бизнес-моделей понимание того, как это нужно регулировать.** У нас все эти рудименты по-прежнему сохраняются, происходят

косметические изменения типа перевода в электронный вид этого всего, но все это бутафория. Вместо того чтобы отменять ненужные процедуры, ненужные разрешения, ненужные вещи — мы их переводим в электронный вид и радостно отчитываемся о том, что мы упростили жизнь бизнесу. На самом деле мы ничего не упростили, мы **просто бумажку сделали электронной, от этого зачастую бизнес несет гораздо больше издержек, чем когда они выписывали на бумажке, потому что инвестиции в электронные системы зачастую превышают эффект от отказа от бумажек.**

- МФЦ и прочие радости жизни — это, бесспорно, положительные явления, с другой стороны, надо масштаб просто соизмерять. Правильней было **сначала сократить половину функций, которые в этом МФЦ сегодня предоставляются, еще сократить их в органах власти, а потом уже МФЦ создавать.** Так можно было бы сделать меньше МФЦ и еще, наверно, быстрее все делать в них.
- **IT-история, которую Мишустин внедряет, это колоссальный прорыв...** Сокращает реально издержки временные, можно всего очень много в электронном виде сдавать. Это реальный прорыв, потому что свои дата-центры стоят в Дубне, и на это ФНС очень серьезно заточен... электронная цифровая подпись стала признаваться судами.
- **Электронные кадастры — хорошо, что они есть. С другой стороны, технических ошибок очень много, перепутаны координаты и прочее...** Системы одного окна в Москве — я там пару раз был, и мне кажется, что это все работает. Удивительно, что там все быстро и можно сравнительно легко получить. Потом налоговики все-таки сделали систему персональных данных. Можешь посмотреть свои налоги, свою недвижимость. Мы сейчас не сдаем отчетность в бумажном виде, мы сдаем в электронном виде. Есть проблемы. Иногда что-то не работает, иногда вдруг они решают перейти от одной системы к другой, которая не стыкуется с предыдущей. Но в общем и целом это работает.

О необходимости частично возложить функции надзорных органов на страховщиков:

- **Большую часть проблем в медицине могла бы покрыть страховка.** Где начинается и где заканчивается ответственность врача? Здесь хирурги не берутся человека оперировать, потому что сложные операции связаны с повышенным риском. Человек может умереть на операционном столе. Смерть на операционном столе — это большая проблема для лечебного учреждения и для хирурга. Но хирурги должны рисковать, должны браться за сложные случаи. Во-первых, это может помочь пациентам. Во-вторых, чтобы уметь оперировать сложные случаи, надо оперировать сложные случаи. Если ты говоришь: «Извините, вы можете умереть на столе, езжайте в Америку», — то где ты научишься?... **Нужно страховать именно хирургов. Кто должен решить, виноват он или не виноват? Кто должен решить, сколько миллионов долларов он должен заплатить в качестве компенсации? Страховая компания.**
- Должен учитываться риск-фактор. В кафе, в которое ходит десять человек, риск того, что это кафе что-то сделает не так, не так существенен, чем огромный комбинат, обслуживающий тысячу человек. **Кафе на десять человек вообще проверять не надо. Пускай там страховые компании проверяют.**

О необходимости признавать зарубежные нормативы, дипломы, сертификаты:

- **Есть барьеры, которые ничем не объяснены. Например, если у вас есть медицинская кровать, которая разрешена к использованию в Европейском союзе, в США, в Японии, в Израиле, в Корее, в развитых странах, то почему ее нужно сертифицировать еще раз в России?** Это касается лекарств, это касается любых медицинских изделий. Если я найду кровать, которая мне нравится, и привезу ее сюда, она будет стоить мне 700 евро. Если я куплю кровать, которая уже сертифицирована, то она мне будет стоить 2,5 тысячи евро. Почему так? Потому что сертифицировать такую кровать занимает год. Процесс непонятный и дорогой. Поэтому я не могу просто так привезти. Мне нужно найти только то, что сертифицировано. Поэтому я переплачиваю; я существенно ограничен в выборе этих вещей... **В Грузии и на Украине отменили необходимость дополнительной сертификации вещей, которые имеют сертификаты CE и FDA... CE — это европейский сертификат. FDA — американский сертификат. То же самое в Израиле.**
- В Сингапуре, чтобы не придумывать инструкций, **определили список вузов и дипломы, с которыми доктор имеет право вести деятельность на территории страны. Это вузы международные. Приехал с дипломом Harvard Medical School — не надо получать никакого разрешения, никакой лицензии.** Если у тебя такой диплом есть, садись в кабинет, заходи в операционную и делай. Предполагается, что человек, который окончил такой вуз, очень хорошо понимает все, что связано с требованиями к лечению, к организации операций и так далее. И даже если он будет делать эту операцию под пальмами, он предпримет все необходимые усилия для того, чтобы помочь больному. У нас все наоборот. **У нас не может человек из Harvard Medical School оперировать. Лицензирование должно быть именно на уровне врачей, а не компаний, не помещений, как у нас.**
- Подход, который эксплуатирует сегодня Европа и Америка, основан на **наилучших доступных технологиях...** В Евросоюзе **для большинства отраслей сделали справочники по наилучшим доступным технологиям, которые описывают то, что реально достижимо.** Это должны быть реальные примеры функционирующих предприятий в количестве не менее двух на территории Европы, которые характеризуются такими-то и такими-то показателями по отдельным загрязняющим веществам. Регулируют не как у нас, пятьсот-семьсот штук, а полтора десятка. Исходя из этого они готовят разрешительные документы для каждого отдельного предприятия. **Нормативы гораздо более щадящие, чем наши СанПиНы. И самое главное, они очень последовательны. Они не лезут ко всем, чтобы вы сейчас же модернизировали до состояния, которого требуют эти нормы. Они выбирают самые грязные производства. Смотрят, насколько они не совпадают с тем, что требуют от них справочники по наилучшим доступным технологиям. Дальше начинается диалог о том, что реально достижимо для этих производств...** Придумывается конкретная под этот объект программа. Допускаются и отступления от этих самых показателей наилучших доступных технологий. В итоге они постепенно сдвигают всю ситуацию в сторону улучшения, потому что они берутся за тех, кто самый реальный, находят конкретные решения и занимаются ими. Каждые десять лет они пересматривают эти самые справочники, инвентаризуют вещи, которые произошли реально в технологиях, смотрят на то, что появилось на производствах нового, какие показатели выбросов характерны для тех или иных веществ. И начинается все снова. Опять выбираете худших, опять работаете с ними. **У нас же всех под одну гребенку, все должны соблюдать предельно допустимые концентрации, которые соблюдать не может никто.**
- Один европейский эксперт мне сказал такую вещь, которую я помню до сих пор: «Вы можете сделать свою систему, но **принципиальная разница вашей ситуации (в отличие от большинства стран ОЭСР)**

в том, что у вас превалирует буква, а у нас превалирует дух. Поэтому если вы, даже добросовестно, сделали какой-то неправильный шаг, вы понесете за это наказание. А у нас, если вы объясните, почему вы так сделали, и проверяющий увидит, что там не было злого умысла, вы не рискуете».

О механизмах стимулирования личной ответственности чиновников:

- **Все равно все зависит от персоналий. Я бы шел по принципу омбудсменов... Это персонифицированный механизм, и в этом его плюсы... он более рискованный в связи с тем, что замкнут на одного человека...** Когда ты понимаешь, что есть конкретный человек, который отвечает за эффективность того или иного механизма. Он окно и для общественности.
- **Эффективный руководитель государственной структуры получить несколько миллионов долларов законным путем без истерики не может...** Если он не может, у нас не идут квалифицированные управленцы, получается отрицательный отбор: либо человек приходит воровать, либо он не приходит. **Если структура работает эффективно, по обычным корпоративным стандартам должны вознаграждаться люди. Ничего в этом плохого нет.** Почему-то нельзя сделать в фондах инвестиционных плату за успех. У нас странно устроено, что в результате тендера может победить частный подрядчик — и ему заплатить много денег можно, а вот заплатить много денег внутри эффективной государственной структуры нельзя.
- **Нужно поставить чиновникам KPI** — каждый чиновник ответственен за какую-то часть взаимоотношений с бизнесом. С него должны спрашивать, насколько растет количество бизнеса, насколько растет в экономическом плане этот бизнес, насколько присутствует нормальная, здоровая конкуренция... Сейчас для чиновника главное, чтобы ничего не случилось. Ничего не случилось — по шапке не дадут. То, что бизнес умрет, — пусть умрет.

О необходимости изменения отношения к предпринимательству в обществе и среди чиновников:

- **Фильмы, где главный положительный герой не мент, а предприниматель. Начать через механизмы пиара, поддерживать идею предпринимательства было бы бесполезно.**
- **Очень ограниченное количество средств массовой информации рассказывает об успехах предпринимателей. А в наиболее развитых странах, наоборот, идет возвеличивание успешных предпринимателей,** которые своими идеями, своим умом, своей энергией достигают успеха. Если на предпринимателя большой процент общества смотрит косо, это не способствует ведению бизнеса.
- **Отношение государства и общества к бизнесу... Нужно очень четко понять, что никакие заявления о патриотизме и духовности нам кусок хлеба не обеспечат. Нужно, чтобы все четко поняли, откуда берется хлеб, который мы едим.** Через это понимание нужно пересмотреть все остальные вещи, от системы логистики до работы на внешних рынках, контактов с внешним миром, и отношения к бизнесу, к инвесторам, к технологиям, к образованию... У нас сознание даже не совковое, оно постсовковое, антиделовое, антирациональное...
- **Необходимы шаги по восстановлению доверия в целом. Это доверие между бизнесом и государством, бизнесом и обществом, бизнесом и бизнесом.** Это доверие в широком смысле, потому что доверие дает некую точку опоры, стабильность, от нее можно двигаться дальше.

- Нужно создать доверие. Для этого нужно **поменять мышление со стороны государства к бизнесу. Бизнес откликается либо не откликается.** Как вы будете бизнес менять? Вы их заставите больше инвестировать? Нет. Вы даете условия для бизнеса — бизнес либо идет, либо не идет.

С) Высокий уровень налогообложения, переусложненность системы налогообложения

О постоянном увеличении налоговой нагрузки:

- Так я бы сказал: налоговая нагрузка в последние годы растет, и маржинальность всех бизнесов сжимается.
- Все ждут повышения налогов, повышения **неналоговых платежей**, таких как «Платон». «Платон» — это квазианалог, и таких «платонов» очень много: экологические сборы, транспортные сборы, сертификационные сборы, водный налог, лицензионные сборы и так далее — это все обязательные платежи. Сейчас Министерство экономического развития пытается кодифицировать все эти платежи, чтобы понять, что мы еще платим, помимо налогов.
- Они сделали нулевые ставки, люди получили резидентство, потом к ним пришла проверка Счетной палаты или прокуратуры, им предъявили претензии, сказали, что надо пересмотреть то, как вы работаете. Задним числом изменили правила. Часть проектов не смогла отчитаться по деньгам по новым правилам и **задним числом слетела с резидентства, им доначислили налоги, и руководители этих компаний попали на уголовные дела по неуплате налогов.** Это к вопросу об инвестиционном климате. Совершенно здравая идея на практике вылилась в полный кошмар. Когда эти истории предпринимателям видны, они предпочитают держаться от государственных денег как можно дальше.

О бремени социальных отчислений:

- Главная проблема — большие трудовые взносы, социальные налоги.
- Налоги на фонд оплаты труда по любым меркам очень большие. Наша налоговая система сделана в интересах сырьевых компаний, чем в интересах компаний с высоким переделом. **На нашем рынке все, что связано с оплатой сотрудников, составляет до 80 % всех затрат...** Чтобы иметь конкурентоспособность на мировом рынке в нашей индустрии, конкурировать надо прежде всего с индустриями и китайцами, у которых налоги на фонд оплаты труда очень маленькие, у них нет пенсионной системы... Внутри все более-менее в равном состоянии с того момента, как вот эти все серые схемы и зарплаты в конвертах стали практически бессмысленными... **наша индустрия реально за последние годы стала белой или почти белой. И конечно, в этой связи это очень большая нагрузка.**
- Довольно большие налоги на фонд оплаты труда, отчисления социальные, ЕСН. Для компаний, таких как банки, у нас основной расход — это зарплата. Если бы нагрузка на фонд оплаты труда была меньше, это бы помогло.
- Наши издержки на рабочую силу, на зарплаты неконкурентны. На российском рынке до девальвации [в конце 2014 года] зарплаты были гигантскими. Наши зарплаты в России были выше,

чем зарплаты у коллег в Брюсселе и Нью-Йорке. После девальвации мы немножко подравнялись, но все равно издержки очень большие просто на зарплатный фонд. Очень большие отчисления социальных налогов. Если брать общую налоговую нагрузку, она не является привлекательной.

Об успешной, но недостаточной борьбе со схемами ухода от налогов:

- Первое, что меня интересует, как человека, который занимается бизнесом, **чтобы все участники рынка платили налоги одинаково...** Когда кто-то за счет административного ресурса получает конкурентное преимущество, не платя налоги, — это плохо.
- Работа налоговой службы привела к тому, что исчезли черные зарплаты, исчез весь мухлеж на таможне, серость исчезла. Либо есть чернота, либо есть белота. Это позитивный фактор, потому что это ставит компании в равные условия... **Налоговая за последние пять лет стала самым некоррупционным и самым справедливым ведомством, которое вычистило нашу экономику. Это можно отметить как абсолютно позитивную историю.**
- Государство научилось контролировать доходы, левые схемы. **Бизнес становится более прозрачным. Я считаю, что это правильно.** Поэтому с точки зрения работы с банками или аудиторскими компаниями мы абсолютно понятны, и нам скрывать нечего... чем прозрачней твоя компания, тем меньше рисков. Для того чтобы отнять, нужно за что-то зацепиться. Правильно? Невозврат кредита, например. Или серая схема по зарплатам. Чем прозрачней компания, тем тяжелее это сделать.
- Бизнес ушел в белое поле — это тоже хорошо, потому что, если все в черном поле, а ты один в белом, то ты просто обанкротишься. А если все в черном поле, то в любой момент к тебе приходят люди из подразделения с разными буквами и уничтожают твой бизнес. Сейчас все в белом поле, и в этом плане нет таких рисков... у государства появилась собираемость налогов, государству — хорошо. Но и мы оказались в условиях, когда если ты живешь и работаешь по-честному, то у тебя больше возможностей... **Когда все в равных условиях, то и государству хорошо, и нам хорошо.**
- **У вас более предсказуемое будущее.** Вы знаете, что будет дальше. Бизнес начинает стоить каких-то денег, то есть появляется цена у бизнеса. Вы не можете продать серый бизнес. Или вы его продадите за смешные деньги. Вам сложнее набирать сотрудников, потому что у них не будет перспектив пенсии, им сложнее получать кредиты. Для людей это неудобно, отсюда преференции у тех, кто в состоянии быть белым и пушистым. Иначе много получается лишнего, вы должны раздавать деньги большому количеству всяких других организаций, назовем это так. Плюс непредсказуемо, к вам завтра придут и насчитают за последние пять лет суммы, которые практически убьют ваш бизнес. А вас сделают преступником.

Об избыточной сложности налоговой системы, обвинительном уклоне, сбоях в работе:

- У нас нет НДС, у нас освобождение от налога на прибыль, нас проверяют периодически, но мы белая организация, нам важно, чтобы мы были всегда чистые... у нас работает дикое количество бухгалтеров. Хорошо бы, чтобы она попроще была, система, потому что бесконечное количество отчетности. **Мы вынуждены снимать помещение, чтобы документы хранить там, чтоб люди**

сидели. А каждый человек — это деньги, это рабочее место, это компьютер, это сеть, это плата входа в базы данных, зарплаты.

- **Существующее налоговое регулирование очень сложное, неудобное и затратное.** Не понимаю, почему нельзя перейти к простым формам регулирования. В мире накоплено достаточно опыта. Почему у нас такая сложная налоговая система? **В компании куча бухгалтеров, куча отчетности и ненужных вещей. Система делает нарушителей, даже если этих нарушений нету, компания должна найти у себя нарушения, их сделать, чтобы налоговая какой-нибудь штраф выписала.** Потому что она не может не выписать штраф, потому что у нее функция такая, она должна выписывать штрафы... Что касается налогов самих, честно могу сказать, мне вообще это не важно.
- **Закон постоянно меняется, требования постоянно меняются, и все усложняется.** Для того чтобы правильно сдать налоговые декларации ежеквартальные, а где-то ежемесячно, **требуется целый штат. И это очень дорого и рискованно для бизнеса. Упрощение налоговой системы — это будет самый большой плюс... Меньше форм, которые надо сдавать.** Сейчас надо сдавать кучу всего каждый месяц. И точно каждый квартал. В зависимости от формы бизнеса. Надо это все уменьшать, сдавать раз в год. Компания часто оказывается в ситуации, когда нарушили случайно, потому что что-то изменилось, а они были не в курсе. Бывает так, что нарушаешь, потому что есть конфликтующие законы, когда соответствуешь одному закону, но не соответствуешь другому. Упрощение — это уменьшение требований к бизнесу.
- Мы перешли грань разумного, когда **контроль становится непропорционально дорогим по сравнению с выгодами, которые он дает для государства...** лицензионные требования, различные предписания по отчетности, начиная с того, что в нашей стране налоговая, бухгалтерская и финансовая отчетность разделены. ...Ты изначально находишься в усложненных условиях — это по поводу нашего справедливого желания быть конкурентоспособными на мировой арене. Вещи, связанные с налоговым и финансовым контролем, рядом требований закупочных процедур, делают **непродуктивные издержки очень высокими.**
- **У нас была выездная проверка, проверяли целый год!** Почему проверяли, я понимаю: налоговой ставят задачи по собираемости налогов, и когда мы сказали, что мы все налоги платим правильно, коса на камень нашла, и стали искать. Ничего не нашли, через год от нас ушли. Никаких кошмаров не было, но год отвлечения бизнеса — в особенности небольшого бизнеса — это очень тяжело. Потому что отвлекаются руководители, отвлекается главный бухгалтер — это тяжело, все эти документы собрать, показать. Можно было бы уменьшить!
- **Часто сами налоговики не могут грамотно интерпретировать свои же законы.** И при этом инстинктивно у них — лучше перебдеть, чем недобдеть. Лучше взять больше, не разбираясь, чем сильно разбираться в правилах и понимать, можно взять меньше или нельзя... У нас **чрезмерное привлечение силовых правоохранительных органов к имплементации экономического законодательства и избыточное применение уголовного наказания или угрозы уголовного наказания за это. У нас есть общий крен государства в сторону силового правоприменения...** У них у многих, уже даже на подсознательном уровне, склонность к тому, что мы в крайнем случае привлечем силовые органы: прокуратуру, еще кого-то и т. д. Это проявляется во многом. Это проявляется даже в стилистике. Какая такая большая необходимость приходить в компанию для изъятия налоговых документов с ОМОНОм и автоматчиками?
- **Презумпции невиновности бизнеса нет. Вопрос, виноват ты или нет, решается не налоговой системой, а конкретным налоговиком, который может выполнять политический или коррупционный заказ.** Если на малом уровне коррупция и бездарность воплощения налоговой

системы — более важная проблема, то на высоком уровне более важная проблема — коррупция и политическое государственное управление бизнесом. Крупный бизнес вместо того, чтобы иметь качественного контрагента в налоговой, заводит у себя правильных бухгалтеров и налоговых консультантов. Это стоит ему дороже, чем если бы система была отлажена.

- Надо расчет налогов делать каждый месяц, каждый период. Есть шанс что-то не так сделать, ошибиться. **И это дает возможность влиять каким-то образом на штраф, до закрытия бизнеса, если кто-то зол очень.**
- Я не вижу в налоговой большой какой-то беды и проблем, связанных с тем, как устроен налоговый учет. **Проблемы с налоговой возникают, когда налоговая работает как правоохранительные органы, для давления используется.** Тогда вот это противно. А когда все окей, когда они находят ошибки или указывают на какие-то недочеты, так это абсолютно нормальная штука.
- Когда к тебе приходит налоговая проверка, если раньше они могли написать — даже если у тебя все белое, пушистое, прозрачное — минимум три миллиона в акт, потом цифра поднялась до пяти, а сейчас она уже выше десяти. **Они всегда должны что-то написать. И если пять лет назад суды часто вставляли на сторону предпринимателей, то сейчас судебная практика такова, что суд всегда оправдывает налоговые органы...** Если ко мне приходят проверяющие люди, они приходят раз в два-три года, они всегда что-то напишут в акт, вне зависимости от того, есть у тебя нарушение или нет. Они же не хотят иметь проблем с вышестоящим руководством. Налоговые инспектора говорят: «Эти коммерсы...» — демонстрируют **неуважительное отношение к бизнесу. Не страшно все сломать, разрушить, уничтожить.**

О позитивном опыте перехода на электронный документооборот:

- Два года назад мне пришлось заполнять [налоговую декларацию] от руки, потом куда-то везти, что-то делать. Сейчас в течение пяти минут я заполнил [электронную] налоговую декларацию, приложил все-все документы, и они ушли, и налоговая их приняла. И все очень просто! В этом плане **мы сделали гигантский скачок вперед с точки зрения удобства.**
- В налоговой системе произошли огромные улучшения с точки зрения администрирования, но абсолютно недостаточные. **Технологии внедрены верные, но люди еще не заменены, они ими пользуются очень плохо, количество ошибок и непонимания на уровне средних инспекторов очень высоко.** Использование новых технологий непрофессионалами приводит к ошибкам, теряются данные, особенно в непроработанных областях, таких как малое предпринимательство, ИП, патенты... **Люди сдают годовые отчеты — их теряют, это очень частая ситуация.**
- Вот уже несколько лет квартира, проданная несколько лет назад, каждый раз фигурирует в моем личном кабинете [налогоплательщика], и мне присылают налог и увеличивающуюся пеню. В каждом окошке мне отвечают, что это абсурд и так быть не может. Но так есть! Это маленький пример, как может работать любая государственная структура. И нет ответственного. Вот что отличает работу с государством и низкий комфорт — **никогда нет никого ответственного, никто лично никогда не пострадает.**
- Много случаев я знаю от своего бухгалтера, когда начислялись какие-то **безумные пени за якобы просрочки в платежах просто из-за того, что неправильные коды ставили банки с подачи Центрального банка.** Очень долго решаются эти заморочки.

Рекомендации по разделу:

О необходимости моратория на повышение налогов и неналоговых платежей:

- Пусть государство оставит нас в покое. Мы сами прорвемся. Пусть не мешает. В покое — в том плане, чтобы всем были равные условия.
- Реальный мораторий на изменение правил ведения бизнеса. Боюсь, что в ближайшее время это невозможно. Государство собирает деньги под фонарем. В ближайшее время объявить этот мораторий... объявить его можно, президент у нас объявлял его. Только выдержать его очень сложно.
- Не надо налоговых послаблений, мы обойдемся без налоговых послаблений. **Важно, чтобы не было резких движений, важно, чтобы я мог рассчитывать на будущее.** Если мы какую-то бизнес-модель строим, мы считаем не на год-два, а на больше. И если вы хотите, чтобы люди работали дольше, вкладывались деньгами, **дайте людям перспективу.**
- **Нужно гарантировать какой-то длинный срок на налоги. Видения на долгий срок не хватает, чтобы вкладывать деньги в Россию.** Если есть понимание, что пять-десять лет налоги будут такие же и не будут расти, но в России все меняется буквально на следующий месяц. **Краткосрочная перспектива, конечно, влияет на доверие.** Инвестиции не на один год, а на несколько лет вперед... более долгосрочные, но они тоже никаких гарантий не дают. Надо быть резидентом «Сколково», чтобы получить какое-то преимущество по налогам. Это один маленький пример, и таких очень мало, и нужно побольше... Более долгий горизонт позволил бы быть уверенней, было бы больше стабильности и больше инвестиций.

О необходимости общего упрощения налоговой системы:

- Налоговая система все время усложняется, все время идет разговор, что ее нужно усложнить — еще такой налог, еще сякой налог. **Налоговая система должна упрощаться. Чем проще система уплаты налогов, тем больше людей их платит.** Чем мне меньше нужно использовать внутренних ресурсов — бухгалтерских и так далее, тем проще мне будет это заплатить. Чем больше я понимаю, на что я плачу налоги, тем меньше у меня [искушения не платить]. Удобство уплаты налогов, плюс неудобство и риски ухода от налогов, плюс осознание того, для чего это нужно, куда это происходит, вкуче дают повышение налоговой составляющей без повышения налогов.

О возможном налоговом маневре:

- Можно было бы поиграть с налогами, продолжить снижение социальных вещей, снизить НДС. Но без жертв бы не обошлось... Они говорят: «Нам нужны деньги в бюджет, потому что у нас большие обязательства». **Ребята, давайте тщательнее пересмотрим обязательства!** Может, они такие большие и не нужны? Может быть, тогда и бюджет может быть поменьше? **Попробуем сыграть на мультипликаторе,** если имеющие ресурсы предприниматели и физлица не спрячут это все за

границей, будут расширять объемы производств для экспорта. Благо подешевела внутренняя валюта. Давайте поэкспериментируем.

- Я видел планы по НДС и соцстраху. Они довольно любопытные... было бы разумным **снизить социальные взносы, поработать над эффективностью их использования.**
- Налоговая система работает хорошо. Она нуждается в тонкой настройке. Предложенная идея увеличения подоходного налога и снижения социальных взносов может обсуждаться и может быть разумной. Налоговый маневр в нефтянке мне вообще нравится. **Главное, чего хочется от налоговой системы, это четкости и прозрачности планов.**

О налоговых льготах:

- Не платить НДС, не иметь большие затраты на бухгалтерский учет, все упрощать... Это хорошая система, но она могла бы быть более раздвинутой, какое-то преимущество **в сфере, которую государство хотело бы развивать. Например, инвестиции без налогов на десять лет в какой-то индустрии. Снижение налогов на десять лет, чтобы схема была понятна на долгий срок.** И тогда люди бы вкладывали деньги в Россию более уверенно. Люди должны видеть это преимущество. Сейчас они видят только риск.
- Резидентство в «Сколково» является привлекательной историей, потому что там нулевые или низкие налоги. Многие стартапы, например из Прибалтики, всерьез рассматривали «Сколково» как центр, где можно приземлиться, именно поэтому. Это может сделать государство, и это будет реально системная мера.

О продолжении борьбы со схемами ухода от налогов:

- Бизнес достаточно циничен, если дать ему возможность нормального выполнения норм, он их выполнит, и тогда никакой коррупции не будет. Зачем? Мы же все сделали, до свиданья!
- **Надо перекрыть всю теневую банковскую систему, надо перекрыть каналы обналичивания денег, что сейчас происходит.** Система теневой экономики стремительно демонтируется. Может быть, не во всех отраслях. Я сталкиваюсь с абсолютной нетерпимостью государства к теневым схемам, к обналичке, к фирмам-однодневкам. Инструмент, который избрало государство для решения проблемы, не очень гуманный... **Нормальная конкурентная среда — это первый фактор развития экономики. Это даже раньше нормальных судов.**
- Система отчетности устроена так, что **выявлять нарушения можно быстро и легко. Ты просто смотришь предприятия-аналоги и смотришь, сколько предприятие с одинаковой выручкой заплатило того или иного вида налога.** Если крупные игроки, связанные с государством, не платят соцвзносы, а руководители не меняются при этом и против них не возбуждаются ни административные, ни уголовные дела, то с чем это связано? <...> **Нужно, чтобы налоговая система была конкурентоспособной и понятной.**
- Серые рынки, понимаете, о чем идет речь? Это люди получают зарплату в конвертах. Люди не платят налогов. Любой, кто будет пытаться быть белым и пушистым на этом рынке, в лучшем случае будет очень маленьким. В худшем — просто его не будет. И это тоже вопрос государства. Государство может обелить любой рынок. И это делается. Но это можно делать быстрее и проще. При этом

колоссальное количество людей перестанет кормиться, кто обеспечивает существование серых рынков. Кто-то помогает уходить от налога, кто-то помогает не платить налоги, разбираться с налоговой. А кто-то помогает другими службами. Любое нарушение законодательства кем-то контролируется.

- Сейчас поставили эти метки на шубы, оказалось, что официальных шуб было 10 %, остальное все был черный рынок. **Сейчас всех уравнили, у государства появилась собираемость налогов. Государству хорошо, но и мы оказались в условиях, когда если ты живешь и работаешь по-честному, то у тебя больше возможностей.** Раньше ты просто физически не мог продавать шубу — у тебя была себестоимость шубы выше, чем они продавали.

Льготы для малых и недавно открытых предприятий:

- Малые предприятия не могут вести в полном объеме ту бухгалтерскую деятельность, которую от них требует государство. **Нужны упрощенные формы отчетности, чтобы дать человеку возможность вести учет своей деятельности, чтобы это было необременительно и чтобы это было понятно для налоговой.**
- Важно, чтобы бизнес заработал, чтобы пошла прибыль. **Я бы вообще не предъявлял требования к бухгалтерской отчетности до того момента, пока у предприятия не появилась прибыль.** Прибыль есть — можно облагать. До этого момента напрягать предприятия административными вещами и налогами неправильно.

Упрощение процедуры налогового возврата для экспортеров:

- Можно сделать пониже налоговую нагрузку, но она не самая страшная. Страшнее то, что некоторые налоги, например НДС, **надо предоплачивать — и потом их крайне сложно вытаскивать. Получить назад что-то от нашего государства весьма трудно...** В той же Германии получить налоговый возврат — совершенно автоматическое дело, очень легко. В России это очень сложно. Если ты заявляешь возврат НДС, обязательно будет выездная проверка. Обязательно! Перероят все вверх дном, будут копаться во всех документах. И это неправильно.

Улучшение информирования о происходящих и готовящихся изменениях:

- **Если бы у нас бизнес понимал возможность получения всех государственных преференций, созданных в налоговой системе, в системе обязательных платежей...** У нас даже индивидуальные малые предприниматели не всегда знают, что проще получить налоговый патент, а не париться. **Неправительственные организации вполне могли бы этим заниматься.** У нас же был целый эксперимент с Минфином по поводу повышения финансовой грамотности населения, который был реализован через энкаошки. Почему не создавать такие истории для «юриков»?
- Вроде власть пытается облегчить систему налогообложения для малого и среднего бизнеса, [но это делается так] что никому ничего толком не объяснили, а потом приходят с проверками... **Иногда складывается ощущение, что систему меняют, чтобы потом можно было ловить людей на том, что**

они эту систему не поняли... То есть налоговая реформа прошла — какие-то курсы открыть бесплатные, куда бизнесмены могут прийти, семинары организовать, это может происходить в онлайн... Людям должны показать, что упростили налоговую систему, сделали это такими способами, теперь вы обязаны делать следующее, и вот ваша максимальная потенциальная налоговая нагрузка, и вот как она структурирована. Это за два часа можно объяснить.

Отказ от обвинительного уклона в работе налоговых органов, повышение профессионализма инспекторов:

- Нужно отказаться от уголовного преследования предпринимателей, перейти на уровень административного разбирательства, арбитража, **экономических мер наказания**.
- Для того чтобы открыть [бизнес в Великобритании], есть сайт, на который я могу прийти. Мне тут же перезванивает человек и дает исчерпывающую информацию: вот законы, вот льготы, которые вы получите. В государстве есть специальный человек, который отвечает за то, чтобы я пришел и запустил свой бизнес, дадут мне субсидии, и все. И никто не будет считать, что я эту субсидию украду, и никто не будет считать, что я ее украл, если у меня не получится... **В России если мне дали субсидию и у меня не получилось, то ко мне могут прийти и сказать, что я заранее все спланировал, чтобы украсть эти деньги.** Такого нет в других странах. Там задача государства состоит в том, чтобы дать бизнесу больше заработать. А у нас задача обратная — как бизнесу меньше заработать. Государство, которое помогает бизнесу, или **чиновники, которые помогают бизнесу больше заработать, они подозреваются в нечестной игре.**

О необходимости протекционистской политики:

- Должна быть сильная протекционистская политика, индустрию локальную надо пестовать. Важно только, чтобы эта протекционистская политика не была направлена на всем известных актеров... **Таможенные заградительные барьеры необходимы, необходимы дотации и субсидии, облегчение по доступу к денежному рынку.** Может быть, фонды какие-то создавать... Может быть, нас ВТО ограничивает, но легко было бы решить тему про локализацию тем, что на конечную продукцию ставить заградительные пошлины, а на компоненты — нулевую. И не мучиться со всеми этими постановлениями сложными, как у нас с автопроизводством... Наверняка будут злоупотребления, но это будет простой, действенный механизм регулирования, чем придумывать адские постановления, в которых прописано, что надо сделать конкретно, в какую сторону надо чихнуть для того, чтобы твой продукт стал российским.
- **Сделайте нас точно таким же игроком, как и другие русские компании.** А делается все, чтобы их не уравнивать с российскими компаниями. Потому что, уравнивая их с российскими компаниями, все будут покупать немецкие трактора. Но государство имеет право делать преференции своим производителям, но тогда нужно это объявить: «Мы защищаем права российских производителей», ввести налоговое послабление. **Хотя немецкая компания, которая в России, она уже российская компания, российский производитель. Поэтому должны быть условия для всех равные.**
- Если я нахожусь в Великобритании, то с 80 %-й вероятностью вилки будут сделаны в УК, столик будет сделан в УК и так далее. Притом что там недешевая рабочая сила, там недешевые материалы. У нас все будет завозное из Китая, потому что это проще, потому что китайцы сделают красивее и лучше...

Можно было бы законодательно стимулировать импортозамещение... Поднимая пошлину, условно, на прищепки. И, возможно, создастся предприятие, которое будет прищепки здесь выпускать... Есть способы и стимулирования производства в России, и запретительные комбинации с импортом.

- И еще проблема — это интернет-магазины. Мы привозим в страну товар, платим... в нашу страну можно до тысячи евро ввезти товар без пошлины, посылками интернет-магазина. Тысяча евро — это большая сумма, в Китае, по-моему, это цифра пятьдесят евро. Зачем вам покупать товар у меня, где уже сидит внутри пошлина, — проще купить напрямую и пошлину не платить. Нужно уменьшить [сумму, которая не облагается пошлиной], иначе получается, что мы платим пошлину и не можем товар продать, потому что его можно купить дешевле.

О повышении налогообложения в нефтяном секторе:

- Нужно **снизить маржинальность экспортного сырьевого сектора**. Заниматься экспортом сырья должно быть малорентабельно. Государство должно сделать, чтобы капитал и люди из сырьевого экспорта побежали. Пока это имеет большую маржинальность, все разговоры о слезании с экспортной иглы останутся просто разговорами.

D) Проблемы государственного заказчика, в частности в проведении тендеров

О проблемах государственных тендеров:

- Рынок поделен. Я в больших компаниях работал, все это видел. **Настолько все четко, жестко, что тендеры формируются задолго до того, как вывешиваются.** Зашиваются изначально нереалистичные условия, что надо через три дня после выигранного тендера представить уже какую-то стратегию чего-то там. Понятно, что это нереально. Либо формируют формальные признаки. Ты должен быть от трех до пяти лет на рынке, должен иметь отраслевые награды, столько-то штук и от таких-то ассоциаций... Молодым компаниям фильтр поставлен на входе. **Мало кто смотрит на проектную деятельность, кто что сделал. Мы с брендами поработали в серьезных кейсах, но это мало кого интересует...** Просто блокируют тебя в какой-то момент подачи электронной заявки, и ты не можешь на кнопки нажимать. Или на аукционе зависает система, и ты пропускаешь свои шаги. У нас был такой кейс, когда заходило три компании — и все три аффилированы к одной компании... **А иногда звонят и просят: «Не участвуйте, пожалуйста, это наша закупка».**
- **Мы не можем продавать наши услуги, если нет консультации.** Это не товары, это услуги. И здесь нужно объяснение. Когда идут закупки и когда идет спрос только на цены, **значит, они уже кого-то выбрали.** Они уже знают, кто выиграет, они уже знают, кто получает деньги. **И вот эти схемы... мы уже не теряем времени, потому что понимаем, что изначально уже все договорено.**
- Я раньше в медицине работал и видел весь беспредел коррупционный, на всех уровнях госзакупок. Думаю, что в других отраслях то же самое. 20 % откатов минимум туда идет. Если это госзакупки в регионы — региональному Минздраву тоже идет. И это, конечно, ужасно. Это не позволяет нашим пациентам получать больше. Люди могли бы на 20 % получать больше таблеток, лекарств, медицинского оборудования. Потому что, **когда покупаются всякие томографы за миллионы, а нет**

помещения для него и он три года может просто стоять... больницы хорошо оборудуют, а оборудование стоит по пять лет, потому что для него еще нужны всякие запчасти. Вот есть аппарат УЗИ, и чтобы он работал, нужен датчик. А датчик не купили.

- Выбирают лучшего по цене. Любой идиот, пришедший с любой низкой цифрой, будет объявлен победителем. То, что потом он не сможет оказывать услугу, которая необходима, — это никого не интересует... Плохое законодательство о закупках, которое позволяет людям без нужной квалификации участвовать и побеждать. **Государство считает, что единственный критерий покупки — это цена.**
- Большое количество госзакупок формально честные, но фактически являются коррумпированными. Когда условия закупки подгоняются под уже готового кандидата. Ну что мне вам рассказывать, сами знаете.

Рекомендации по разделу:

- **Необходимо увеличение контроля над госзакупками.** Нужна возможность для проигравших и не допущенных к аукционам в силу специально прописанных условий подавать в суды. Как я понимаю, сегодня суды таким не занимаются. Должна быть возможность подать в суд и сказать, что условия проведения тендера были изначально мошенническими... Снижение стоимости госзакупок появится после проведения более честных аукционов.
- Государство пытается перевести свои закупки в тендеры и аукционы. Да, можно с этим работать, **просто уходит качество при этом. Потому что они выставляют как основной критерий цену.** И все равно там конкурсы какие-то заточиваются под определенного поставщика. Известно, что там есть специалисты по «заточке». И чем сложнее правило, тем лучше эксперт.
- Здесь конкретный ФЗ 44-й, 223-й. Его, как ни меняй, заказчик все равно сможет обойти. Здесь надо **более транспарентную систему внедрять, какую-то электронную, где система сама мониторит... ФАС должен работать более жестко. Там тоже все очень коррупционно, к сожалению. Пока ФАС не заработает нормально, будет вот такой бардак.**

Е) Проблемы правового поля и поддержки правоприменения, незащищенность собственности в России

О неуважении права частной собственности в России:

- **И самое главное — отсутствие права собственности.** Когда читаешь программу сноса пятиэтажек... Для меня был вопиющим снос ларьков в Москве с документами, со словами мэра о том, что «понаделали всяких бумажек»! Нет вообще никаких ограничений. Право собственности отсутствует, даже не священность отсутствует, а отсутствие признания государством в лице правительства элементарного права собственности. Элементарного! Свидетели Иеговы... их не только запретили, но у них изымают имущество. Они же на свои деньги строили здания, сооружения. На каком основании это происходит?

- Надо людям объяснить, что частную собственность отнять невозможно, мы делаем все прямо противоположно! **С жильем история сейчас. Как это можно делать? Что хотят, то и делают. Они показывают, что они главные.** Не должно быть страха отъема собственности, не должно быть угроз личным свободам. Дайте людям возможность строить бизнес. Их не надо контролировать. Обеспечьте частную собственность и дайте возможность расти малому бизнесу, перерасти в средний бизнес.
- **Государство рассматривает бизнес как источник своего благополучия... не государство для бизнеса, а бизнес для государства. У бизнеса мало возможностей для защиты, это касается и прав собственности. Известный пример с пятиэтажками.** С одной стороны, это хорошее дело, с другой стороны, есть такое отношение государства к правам собственности, что если две трети проголосовало, то с вами можно делать все что угодно. Это неправильно. Нужно договариваться, вырабатывать какие-то механизмы. **Государство считает, что оно вправе бизнес и частные интересы граждан на последнее место...** У нас в стране малый и средний бизнес существует не как поддерживаемая всеми деятельность, а скорее вопреки. **Система настроена на то, чтобы присасываться к малому и среднему бизнесу, его эксплуатировать, беря всяческие поборы с них официально и неофициально.**
- Средний бизнес вырастает из малого бизнеса. А комбинация средних бизнесов может привести к тому, что появится какой-то крупный бизнес. Мы видим, как поступили с малым и средним бизнесом [когда в Москве сносили ларьки около метро]. Я понимаю, что там все было неоднозначно и у массы людей не было разрешения. Тем не менее **разрушили бизнес многих... Вместо того чтобы вывести его из тени, его просто-напросто прикрыли. Методы такие разрушающие.**

О рейдерстве со стороны крупного бизнеса:

- **У нас у всех собственность немножечко не наша. Мы все понимаем, что мы рулим, но в любой момент нас могут попросить ее отдать...** Тот, кто считает, что у него есть мандат на это. Мы понимаем, что это в любой момент может произойти. Может быть, это даже и не происходит так часто, но **ощущение, что это может произойти, что никакой защиты у тебя не будет.** Это не создает желания долгосрочных инвестиций.
- **Нет никаких гарантий ни у кого.** Один из членов правительства инициировал такую штуку, с которой ничего не смог сделать даже Сечин. Другой член правительства сейчас под арестом. К какому [из членов правительства] ты пришел [со своим вопросом]? А какой будет влиятельным через полгода? Если у тебя бизнес по-крупному, то вот есть кейс, когда ты в розыске Интерпола, у тебя весь российский бизнес отнимают, хотя ты с одним из самых влиятельных людей России общаешься много раз в неделю. Если бизнес меньше, все то же самое, только масштаб поменьше.
- **Большинство случаев рейдерства проходит между частниками...** этот риск есть всегда. Люди просто этот риск немножечко переоценивают.
- С точки зрения безопасности — как **угрозы со стороны более крупных хищников** — тут все в телевизоре. **Можно корзинку с колбаской получить.** Тут никаких гарантий нет, и это никого не вдохновляет.
- Можно сколько угодно стимулировать развитие предпринимательства... человек, вкладывая деньги, должен понимать, что **производство в какой-то момент не дорастет до определенного масштаба и**

не уйдет к конкуренту, потому что он уже давно с местным прокурором договорился по надуманному абсолютно делу. И тебя заставят продать бизнес за треть цены... И вроде бы есть способ возмутиться, создать некий шум. Вопрос потом, конечно, не посадят ли тебя... Борются люди. Кто-то не напарывается, кто-то обладает связями. Иногда коса находит на камень и удается отбиться. Потом, есть бизнес уровня олигархов, его достаточно сложно трогать. Странно было бы, если бы в какой-нибудь области крупнейшее градостроительное предприятие, принадлежащее московскому олигарху, который видится пять раз в год с президентом, начнут отжимать. Там контрудар может быть такой, что губернатору может стать плохо. **Какой смысл волку нападать на кабана, если есть вокруг овцы?** Нет такого, что человек хотел бы открыть бизнес, хотел бы начать вкладывать, чувствуя себя полностью защищенным и полностью в безопасности.

- **Рейдерство, которое используют госструктуры для того, чтобы отобрать бизнес, конкурента уничтожить. Это аксиома, что если средний бизнес становится чуть более крупным, то его моментально у человека отбирают.** Очень редко удается людям построить бизнес так, чтобы он оставался под их контролем. [Вспомнить хотя бы] чичваркинскую систему продаж мобильных телефонов: как только человек дорос до определенного уровня, начали у него отбирать бизнес. В нефтянке много случаев, когда людям не давали развиваться, отбирали бизнес.
- Что касается безопасности ведения бизнеса в стране, **многие бизнесмены не чувствуют безопасности. При достижении бизнесом крупного критического размера он может стать объектом интереса серьезных людей,** вам могут предложить продать бизнес немедленно. То есть я думаю, что в этом смысле достаточной безопасности нет.
- **Если тебя ни за что могут посадить, то если будет повод...**
- Агрохолдинги активно скупают землю, отжимают ее у фермеров. Много пишут про это в прессе, я сам столкнулся на одной из своих предыдущих работ — действительно так происходит. **На этом отжати, на этом государственном рэке заработать получается гораздо больше. То есть за счет интимных отношений с государством можно заработать гораздо больше,** чем за счет того, чтобы свой бизнес немножечко очистить.
- Я слышал от самых высокопоставленных министров: **«Дай мне любого бизнесмена, и через месяц я докажу, что он жулик».** Так примерно вся вертикаль работает... Нет никаких сдержек. Нет независимого адвоката, который завтра может призвать к ответу зарвавшихся силовиков, которые могут бизнес уничтожить. Все остальные вопросы решаемы. А вот этот вопрос ты не можешь решить... Действительно, очень много жуль в России, мошенников, и надо, чтобы полиция работала. Но работать в одну сторону, когда никакого нет сдерживающего фактора... **Начинается фабрикация дел... Давай соглашайся на это, а то...**
- Похоже, что мы не представляем интереса в силу собственно размера. А дальше ну как? **Мы все читаем газеты и смотрим телевизор.**
- **Проблемы, с которыми каждый день не встречаюсь, но каждый день читаю в СМИ, и ты все равно боишься... я понимаю, что могут прийти и отобрать.** Я с этим не сталкивалась, но все равно у себя в голове держу. У меня эта красная кнопка постоянно мигает. СМИ как откроешь — удивляешься. Из последних: вчера все медицинские активы арестовали у АФК «Система» и выдали ордер на арест Евтушенкова... есть какой-то напряг внутренний.
- **Нет никакой защиты и никакой гарантии, что ты можешь защитить бизнес. Ты понимаешь, что в любой момент есть целая масса способов, по которым его у тебя могут либо отнять, либо разрушить. Я думаю, что все читают новости регулярно и видят,** какие решения принимают суды, какие фантастические иски появляются время от времени в отношении разных компаний. И как

компании, как собственность перемещается, происходит круговорот. Наиболее впечатавшиеся в памяти случаи — это история с «Башнефтью», история с трехмиллиардным иском к РБК, законы в нашей отрасли, которые Госдума принимала, по ограничению участия иностранцев в капитале СМИ. Это чистый **рэкет на уровне государства**. Похожий закон прошел и в онлайн-кинотеатрах, в онлайн-сервисах, в онлайн-видеосервисах. У государства, и **не только у государства, а у людей, которые близки к нему и могут использовать его ресурсы, есть огромное количество способов разрушить или отобрать любой бизнес.**

- Контроль надзорных органов есть во всем мире. Но у нас это инструмент борьбы. **Все же понимают, что если мы с вами поспоримся, то сколько вам нужно заплатить, чтобы ко мне пришли с проверкой. А сколько мне нужно заплатить, чтобы к вам пришли? Это же абсолютно понятные есть прайсы!** Никто же не против проверок. Но это же инструмент борьбы. Борьбы абсолютно не рыночной... Очень важно, чтобы у вас не было никакого имущества ни на себе, ни на членах семьи. Чтобы вы ничего не делали и не ставили нигде подписи. Это единственная гарантия того, что у вас не будет проблем. Это многих демотивирует. Это к вопросу о долгосрочном планировании тоже.
- Термин появился — **админресурсный бизнес: это бизнес, успех которого зависит от наличия или отсутствия админресурса.** При наличии админресурса у бизнеса меньше рисков, а при отсутствии больше рисков... [здесь] **риски связаны с тем, что админресурс сегодня в фаворе, а завтра в опале. И если он окажется в опале, то бизнес, который связан с ним, он связан с огромными рисками, вплоть до уголовного преследования. А если у бизнеса нет админресурса, то он может оказаться под воздействием людей, которым этот бизнес понравился.** Причем если в 90-х годах бизнесы боялись попасть на радар к криминалу, то **сегодня многие бизнесы боятся попасть на радар мощному административному ресурсу, захочет их к себе пристегнуть, оказать давление...** Эти законы совершенно неожиданно меняют правила игры. Предприниматели, заинтересованные в том, чтобы заработать серьезные деньги, и инвесторы, которые вложили капитал на более поздних стадиях, могут совершенно неожиданно попасть в ситуацию, когда вложенные деньги обесценились.
- Компания пыталась законно решить проблему с конкурентами, пыталась договориться. В итоге юристы ответили, что проще **наркотики подбросить и решить.**
- Сильное влияние правоохранительных органов на бизнес. **Как только очень прибыльный бизнес поднимается, переходит определенную планку доходности, очень велика вероятность, что к такому владельцу бизнеса придут и его заберут.**
- Всегда можно взять Ходорковского и посадить, потому что есть за что... уход от налогов в чистом виде... У нас на всех на большой бизнес есть рычаги давления, потому что они что-то где-то делали не так. Делали сознательно. Не потому, что им пришлось, а потому, что они хотели заработать больше. У нас часто это тоже путают... **Делали все, чтобы больше заработать, а могли не делать. Принимали всегда решение в сторону денег, а не в сторону юридически правильно оформленных операций...** Чисто сфабрикованных дел не так много. Обычно дела базируются на реальном случае, на компромате, который когда-то случился.
- Дискомфорт есть в проектах, которые **начинают переходить дорожку крупным игрокам на рынке, в том числе государственным компаниям, иностранным игрокам. Недавно был прецедент, когда компания... сначала долго отбивалась от попытки рейдерского захвата, а потом просто генерального директора тихонечко прикрыли** со словами, что в ранее поставленных партиях найдены технологические погрешности, которые свидетельствуют о том, что в технологии есть недостатки, и Росздравнадзор выявил. Самый существенный сейчас риск — это **злоупотребление в корпоративных или рыночных конфликтах нерыночными методами борьбы...** Рисков

управленческих, дискомфортных с точки зрения операционной деятельности, у малого и среднего бизнеса, на мой взгляд, сейчас особого нет... Но когда **компания выходит на определенный уровень оборотов, выручки, когда начинают всерьез конкурировать за объем государственного заказа, со стороны более крупных игроков начинается достаточно существенное давление...** Как только она вышла на другой уровень оборотов, начались притязания со стороны одного из крупнейших частных холдингов. **К мужикам подъехали и предложили продаться. Мужики сказали, что продаваться они не хотят, после этого начались определенные сложности. Используется GR-ресурс, чтобы поддавить конкурентов, для того чтобы дать им сигналы для принятия «правильного» решения, вернуться к разговору о сделке по поглощению...**

- Поэтому возникает ситуация, что какой-нибудь малый бизнесмен бессистемно мечется по рынку, привлекает к себе внимание, его видит какой-нибудь крупняк. Но вряд ли любая компания — неважно, государственная или частная, но большая — захочет купить что-то по справедливой стоимости, если есть возможность отжать подешевле.
- Мы живем в стране телефонного права. **Когда у нас возникают какие-то административные сложности, мне проще взять телефон, позвонить кому-то из моих бывших коллег — и проблема решается куда быстрее, чем если бы мы мучились сами по себе.** Поэтому крупные предприятия этим злоупотребляют.

О давлении со стороны силовиков и чиновников:

- Сменилось поколение следователей... это молодые люди, которые никогда не жили в Советском Союзе, но они действуют точно так же, как действуют другие. Они очень вежливы, очень интеллигентны, но они знают, что они — власть, и они этой властью пользуются для достижения собственных целей, а не для достижения благ государства. **Эта знаменитая история, как следователь Следственного комитета, которого не пустили в туалет в кафе, завел уголовное дело на владелицу кафе за то, что у нее не было огнетушителя. Такие кейсы ужасают. И таких кейсов по всей стране очень много. Это не создает никакого доверия к власти. Я уже не говорю про суды — это понятная история.**
- Образно говоря, **вместо бандитов [90-х годов] пришли чиновники-коррупционеры или государство как политический инструмент. И они представляют главную угрозу посадки и вымогательства.** Раньше у тебя вымогали деньги бандиты — они же вымогали их не только потому, что могли, а как бы за оказание некоторых услуг: по охране, по договоренностям. **Теперь эти же деньги и эти же услуги у тебя вымогает государство...** Бизнес должен оказывать поддержки губернатору, выкладывать деньги в губернаторский фонд, потому что иначе он не сможет работать на этой территории, к нему будут приходить проверки, милиция, у него будут находить наркотики и все остальное. **Чем это отличается от рэкета? Ничем.**
- Ко мне не придут бандиты, которые бы пришли в 90-х. Но основной риск, что **ко мне придут силовики либо чиновники, которым бизнес может понравиться.** В сфере, в которой я работаю, есть масса вещей, которые могут пойти не так.
- Как в 90-е годы, будешь хорошо работать, все увидят тебя, и к тебе кто-то придет. Сейчас мы снова возвращаемся частично к такому поведению. Те, кто хорошо ведет бизнес, вбелую платит и становится заметным, у него начинаются проблемы с бизнесом... [Приходят] какие-то силовики.

- В 90-е к тебе приходили бандиты и предлагали «крышу», потом приходили одновременно бандиты и менты. **Сейчас о бандитах уже никто не вспоминает — приходят менты или их коллеги из других, более серьезных ведомств. Вот эта коммерциализация силовых структур**, она осложняет ведение бизнеса, особенно мелкого и среднего. Потому что совсем крупный бизнес имеет встроенных в себя силовиков. Это его не всегда спасает от конфликтов с другими встроенными силовиками. Прекрасный пример — АФК «Система».
- **Некомпетентность проверяющих органов, непрозрачность системы и неподотчетность приводят к тому, что ты можешь легко оказаться за решеткой.** Это основное! Любой предприниматель может сесть в тюрьму... **Вероятность отъема бизнеса у арестованного человека гораздо выше, чем у неарестованного, поэтому это просто возможность заработать денег...** Ошибка персонала, ошибка сотрудника может привести к тому, что любой предприниматель может сесть за решетку, несмотря на то что умысла никакого не было.
- Нормальный чиновник и взятку тупую брать не будет. Это совсем для плембеев — взятки брать. **Он просто обозначит, какая фирма будет совладельцем нового проекта. Или кто будет поставщиком ключевого сырья, или еще что-то.** Найдут иной способ... Я это даже взяткой стесняюсь называть, потому что **это настолько масштабно, что просто доля ренты.**
- **Чиновники считают, что они должны иметь долю в твоём бизнесе**, раз у них есть рычаг давления на твой бизнес, они должны от этого что-то иметь.
- Потеря грани между государственным и личным, симбиоз государства с бизнесом. Государство что-то делает бизнесу за то, что бизнес что-то делает государству. Не через налоги, что было бы нормально, а через какой-то неформальный обмен... возьмем [строительство к Олимпиаде в] Сочи. Это все было наполовину оброк. Банки до сих пор не могут вернуть эти деньги, потому что если бы считали эти проекты экономически, наверно, в них бы не вкладывали... **ты понимаешь, что дело возбуждено потому, что владелец этого предприятия дружит с одним вице-губернатором, но он поссорился с другим вице-губернатором, который парится в бане вместе с прокурором. И это стиль жизни...** Примеры того, когда девелоперы не просчитали, кому они не достроили здания, и что потом из этого вышло, широко известно. Если бы они не достроили здания кому-то другому, может быть, и судьба бы у них сложилась по-другому.
- Вести бизнес небезопасно, потому что есть силовики, который видят бизнес как «пчелы против меда». **Они называют бизнесменов «терпилами».** Для них бизнесмен — всегда потенциальный преступник, преступник, которого пока не поймали. Отношение к бизнесмену как к человеку, который создает рабочие места и создает мир, — такого нет. **Для них это источник заработка: отнять, отжать.**
- Слава богу, мы пирожки не печем, контейнеры не перевозим, у нас никакой нагрузки, проверок нет. А если брать в целом крупный бизнес, у которого есть транспортировка, приготовление пищи, [могут прийти] фитосанитары, МЧС, пожарники, силовые структуры, МВД... **рейдерские захваты как происходили, так и происходят...**
- Таких примеров у нас каждый день в практике очень много — это и **рейдерские захваты бизнеса, когда правоохранные органы в этом участвуют.**

Об относительной защищенности некоторых видов бизнеса:

- Может быть, для тех, кто владеет заводами и пароходами, это более актуально. У нас отрасль немножко другая, как **мороженое** — в руки возьмешь, а оно протечет. Может, это нас немножко спасает...
- Это **бизнес, который сделан, организован из ничего. Замучаешься отбирать. Он просто рассыплется. Это бизнес на контактах, на отношениях с людьми. Это не завод, который построили, и не нефть, которая общая. Что отбирать?**
- Есть бизнес, который **трудно отжать... какой-нибудь ИТ**. Хотя мы знаем, что и «ВКонтакте» был, возможно, отобран; и «Евросеть» в свое время перешла из рук в руки, но при этом и тот и другой бизнес перестали развиваться без своего основателя. Это была большая дойная корова, а когда ее взяли, поняли, что управлять-то ей особо и не умеют...
- Мы живем на комиссионные вознаграждения от сделок, транзакций, оценок и управления. Поэтому захватить и «отрейдить» наш бизнес просто бессмысленно. **У нас нет активов, кроме людей и технологий. В этом смысле у нас есть какая-то безопасность, потому что мы никому не нужны...**
- Мы не производственники, никакими мощностями не владеем, землей не владеем. И отсюда мы не очень интересны тому, кто мог бы на нас посмотреть под этим углом. Но это специфика нашего бизнеса. Не такие обороты, чтобы мы были, опять же, интересны.

О зависимости судов:

- Первая, вторая, третья, четвертая проблема — это **отсутствие независимого суда. Нет ощущения защищенности. Есть ощущение непомерных рисков для инвестиций. Ты можешь в любой момент оказаться под вопросом**. Особенно такие процессы, как «Кировлес», говорят о том, что у правоохранителей еще с советских времен сохранился взгляд на бизнес-процессы социалистический.
- **Мы абсолютно не защищены**. Если происходит ошибка или минимальное нарушение, мы понимаем, что **суд не будет разбираться по существу, а будет ждать или совета, или какого-то звонка. Государство может сделать с бизнесом все что угодно и с собственностью все что угодно**. Это главная проблема, глобальная.
- **У нас суды зависимы от государства**. Во всяком случае, все налоговые вопросы решаются в пользу государства.
- **Судебная система у нас очень сильно в заложниках у системы бюрократической**. И не только в смысле телефонного права, но и того, как мы подходим к написанию законов. **У нас на каждый чих есть требования, и требования прямо предписывающие действовать так и никак иначе. Судам не позавидуешь в этой ситуации**. Потому что в отличие от осознанного, взвешенного и рационального подхода вы обязаны применять норму закона, коль скоро она есть, или норму какой-то очередной инструкции. Поэтому, оказываясь в таких рамках, судьи часто странные решения принимают.
- Если возник спор хозяйствующих субъектов, то **вопрос может быть решен не в рамках независимого суда, а в зависимости от воздействия на данного судью. И он может быть решен объективно неправосудно и несправедливо**. Потому что воздействие на судью оказалось либо финансовое, либо административное. Грубо говоря, одна компания брала кредит у другой компании и не возвращает

кредит, начинает оспаривать это. И хотя объективно первая компания должна быть наказана, можно воздействовать на суд и получить другое решение.

- Если ты начинаешь спорить с государством, то **можешь получить неопределенное количество проблем от разных контролирующих и правоохранительных органов**. В нормальной ситуации это мог бы быть суд, который длился бы неделю, месяц или год. И если ты оказался неправ, что-то нарушил, то ты бы заплатил штраф. У нас **ты, скорее всего, до этого суда и до этого решения не доживешь. К тебе придут налоговая, пожарная, трудовая инспекция и объяснят, что ты неправ**. Точнее, ты потеряешь бизнес и будешь вынужден-таки эту мзду заплатить. Нет белого способа в некоторых местах обойти коррупцию... Даже если ты решил заплатить пошлину.
- **Мне говорит вице-президент по юридическим вопросам, что когда мы судимся с МЧС, с Роспотребнадзором, с Ростехнадзором, с Росприроднадзором и так далее, шансы выиграть минимальны...** Наши службы должны работать не как юристы, а как «решалы»... Поэтому компании и не хотят доводить дело до судов. Говорят — давайте решим это досудебно. Потому что шансы, что ты выиграешь в суде, минимальны.
- **Я бы здесь говорил о судебной системе, о незащищенности добросовестных предпринимателей в отношениях с правоохранительными органами, и особенно в недобросовестной конкуренции.** Часто недобросовестные конкуренты используют государство и его карательные возможности для борьбы с конкурентами.
- Остаются ситуации, когда **недобросовестные игроки могут купить судью и осуществить рейдерский захват. Судебный вопрос — это вопрос денег. Кто первый купил судью, тот и выиграл**. К сожалению, это осталось.
- На сегодняшний день по важнейшим вопросам у судьи рефлекс, как у собаки Павлова, позвонить наверх и ждать указания сверху, как должно решаться дело. Это колоссальная проблема, потому что эти люди **в отсутствие сигнала сверху зачастую вообще не принимают решения. И эти дела затягиваются, и люди находятся в предварительном заключении** просто потому, что окончательно по ним не решен вопрос не судьей, не конкретным следователем, а неким конкретным человеком где-то наверху. А зачастую возникает так, что один человек наверху может сказать одно, а другой важный человек наверху скажет совсем по-другому. **Многие вещи решаются не по регламенту, не по закону, а по тому, кто быстрее куда добегал и получил соответствующий звонок**. Это может быть сообщение, может быть письмо, может быть звонок, могут быть переговоры где-то в правильном месте.
- **Полное отсутствие уверенности в судебной защите, в судебной системе.** Я не знаю ни одного предпринимателя, который бы доверял нашей судебной системе. Ни одного! **Ты можешь ее купить или перекупить, найти связи, чтобы выиграть, но это не вопрос суда, это вопрос ресурса**. Ты используешь это как ресурс. Никакого доверия к суду в этой стране нет... ощущения безопасности нет, ощущения уверенности совершенно нет. Есть ощущение, что все равно кто-то придет и может, если кому-то захочется, отжать. И это на всех уровнях.
- Суд — это когда у тебя какие-то проблемы, и ты можешь туда пойти. И там честно тебя посудят. А безопасность зависит от того, не придет ли к тебе ФСО и не скажет: «Теперь это наша контора». У наших знакомых была ситуация, когда они занесли денег — и это сработало в их сторону.
- **Давление через правоохранительные или силовые органы гораздо более эффективно, чем цивилизованное решение спора в суде.** И суд тоже может... Когда ты приходишь в суд, ты не понимаешь, как он будет принимать решение: кто-то ему позвонит, либо он действительно будет решать — здесь надо компенсировать сто тысяч рублей или сто миллионов.

Об отсутствии диалога бизнеса и власти, проблемах российского GR:

- Есть эти смешные выступления, прямые линии и прочее, где агитируют министры, премьер и президент и рассказывают сказки. Глядя на них, ты понимаешь, что это слова. Положено премьеру в предпринимательство верить — он это «положено» отработывает. А если смотреть, что по факту делают, и если попытаться смоделировать, что они в этот момент думают, то у меня устойчивое впечатление, они думают: «Да горите вы синим пламенем!» **Ритуал требует говорить о поддержке предпринимательства, а на самом деле это никому не нужно.**
- Такого количества форматов и частоты общения между правительством и бизнесом в Германии близко нет. Но почему-то в Германии более приятный инвестиционный климат. Они, кстати, жалеют об этом, и им нравится то, что наши бизнесмены гораздо чаще встречаются с министрами и существует большое количество площадок по обсуждению законов, например. **Но суммарный эффект не в нашу пользу. В том числе потому, что у них так часто государство вообще не лезет в экономику.**
- Отсутствие обратной связи привело к тому, что московские власти приняли радикально неправильное решение. Они ожидали совершенно обратного результата.
- **Я не верю в то, что эта коммуникация возможна.**
- Я не до конца понимаю, насколько это общение двустороннее. **То есть до какой степени власти слушают бизнес, а не дают ему указания дополнительных трат через социальную ответственность.** Государство стало настолько сильным игроком в бизнесе, что договариваться с мелкими игроками ему все более бессмысленно.
- Ощущение фальши, абсолютной искусственности. Не говорят так люди. Мне очень не хватает правды и очень трудно от всеобщего испуга... Берут Улюкаева — кто-нибудь объяснил, что произошло? **Не надо бояться говорить правду, даже если она неудобна, не бояться быть смешным, не надо корчить из себя суперлюдей...** Непонимание, в нем как раз и проблема. Говорить более открыто про все, не бояться правды, не бояться быть смешным, показаться глупым.
- **Отсутствие диалога. С крупным бизнесом такой диалог, наверное, есть, а вот с бизнесом средним и небольшим диалог практически отсутствует.** Могу сказать на примере Государственной думы, поскольку я там во многих мероприятиях участвую. Приезжают люди из многих регионов, проводятся какие-то предпринимательские организации, встречи, где 50–60 регионов представлены, и **на такую встречу ни один представитель государства не приходит, просто не интересно общаться с бизнесом.** Хотя такие площадки для коммуникаций в виде различных «Опоры России» и так далее созданы. Но я думаю, что их слова и предложения до лиц, принимающих решения, не доходят... Отсутствие коммуникации, диалога с бизнесом... **чаще всего она бывает в ручном режиме: это может быть ежегодное общение с президентом или встречи с премьер-министром, на которых конкретный бизнесмен достучится со своим вопросом или проблемой до принимающего решения человека, большого человека, и в тот же день или на следующий его проблема может быть решена. Все ждут указаний вышестоящих органов, и без такого посыла никто не хочет принимать решения или менять ситуацию по конкретному бизнесу.**
- Все как думают: есть проблема — и есть доступ к первому лицу. Сейчас мы к нему подойдем, он скажет, и все решится... **Но существуют нормальные практики учета групповых интересов, от крупных до меньшинств.** И от набора этих практик государство получается либо безумно либеральным, либо авторитарным, но так или иначе юрисдикция работает, общество работает, и ты

понимаешь, где ты находишься, то ли ты в Сан-Франциско, то ли ты в Сингапуре. Два абсолютно разных ощущения, но правила понятны и там, и там. А здесь именно примитивное представление.

- А на тех площадках, на которых бизнесмены общаются, они достаточно тщательно фильтруют свою речь... К сожалению, достаточно серьезная фильтрация и по повестке, и по выступающим, и по модераторам. Поэтому я не ожидаю каких-то серьезных прорывов. Откровений там никаких, в общем-то, не появляется. Одни и те же люди приблизительно одни и те же вещи рассказывают из года в год.
- Я очень скептически к этому отношусь. Я вижу, что много хотят хорошего.
- **Это все в чистом виде фикции и фейки.** Находясь внутри любого из этих мероприятий, это четко видно... им не стоит верить. Они, возможно, даже и верят, но это напоминает скорее ритуал.
- Когда человек говорит, что мы должны поддерживать предпринимателей, мы все для них должны делать, — это правильные слова. **Но за этими словами ровным счетом ничего не следует... Бизнесмены вообще не рассматриваются в качестве субъекта серьезного взаимодействия. Это пиар для широких масс, которым на самом деле предприниматели не нужны,** которые в значительной степени считают, что это держиморды, пьющие трудовую кровь. И наше государство практически ничего не делает для того, чтобы эту точку зрения как-то изменить... государство считает, что оно вообще без них справится. А в тех случаях, когда оно не очень может справиться, **государство с ними старается выстраивать индивидуальные отношения.**
- Взаимодействие есть. Все мы — GR-подразделения крупных компаний — регулярно ходим на совещания, вплоть до министров, иногда в правительство к вице-преьерам, что-то там рассказываем, обсуждаем, в контексте разрабатываемых документов... С 2010 года есть оценка регулирующего воздействия. Это формализованная процедура, сбор мнений затронутых регулированием групп интересов. Есть сайт www.regulation.gov.ru, на нем каждое ведомство, разрабатывая проект, обязано его вывесить. Другое дело, что это не обязательно на что-то влияет. **Вы можете сходить на совещание, доложить о своей позиции, рассказать, как вам видится, как было бы правильно, а дальше вступает в силу бюрократическая машина,** которая должна в рамках межведомственного согласования прогнать разрабатываемый документ, потом прийти с этим документом в правительство, чтобы снять разногласия межведомственных согласований. **На каком-то этапе может возникнуть группа интересов, которая может зайти выше, чем вы, либо решением высокого начальника, курирующего вице-преьера разногласия между ведомствами будут сняты таким образом, который вас не устраивает.** Нет никакого механизма, который обеспечивал бы учет мнений. Поэтому ходить ходим, влиять — я бы не сказал, что сильно влияем.
- Нет институтов, которые могли бы лоббировать интересы малого и среднего бизнеса. Есть способы лоббирования большого бизнеса.
- Консалтинг есть, но закона о лоббизме нет. Лоббисты в Америке — это легальная, понятная сфера деятельности. Более того, лоббист может любой историей заниматься. Его нанимают, и он официальным путем занимается лоббированием. Когда нет закона о лоббизме, сложно напрямую все делать. Я понимаю, что здесь сбой и в бизнесе в самом. Не хотят разбираться, они хотят, чтобы все по щелчку.

О проблемах существующих площадок:

- **РСПП** пытается временами какие-то одиозные вещи притормаживать. Только не могу сказать, что их всерьез слушают. И это связано с тем, что **со всеми крупнейшими субъектами в бизнесе можно договориться в индивидуальном порядке, а предпринимательство как тип деятельности государство считает скорее вредным, чем полезным.**
- Все бизнес-омбудсмены, торгово-промышленные палаты, РСПП и так далее — это огромное количество заинтересованных людей, которые за зарплату, и за разные премии, и прочее. Агентство стратегических инициатив и прочее все, **они сидят, осваивают эти бюджеты, рисуют красивые презентации**, рассказывают, что в рейтинге Doing Business мы поднялись на десять позиций.
- Организации типа РСПП пытаются защищать свои интересы, и, наверно, это им удастся, особенно крупным корпорациям. Но **малый и средний бизнес никакого влияния не имеет на государство. Он может иметь какое-то влияние на определенных представителей государства, как это принято у нас: либо взятки предлагая, либо, наоборот, из него вымогают эти взятки.** Это, конечно, не защита. А «Опора России», например. Ну какая там защита для малого и среднего бизнеса? В общем, **это такая декоративная вещь**, которая должна быть — вот она существует. Я не вижу, где и когда они помогли малому и среднему бизнесу.
- **Реально их работы я не ощущаю.**
- Это такой клуб по интересам — чтобы прийти, пообщаться, сказать достаточно декларационные вещи с трибуны, возможно, написать коллективное письмо президенту либо правительству. Насколько работает? Настолько, насколько в кружке этого коллективного письма окажется человек, который способен более плотно и тесно уже без письма пообщаться со стейкхолдером, который принимает решение, и решить этот вопрос. **Россия, к сожалению, это экономика связей, экономика «рука руку».**
- Борис Титов что-то там вещает, параллельно занимаясь своим бизнесом, тесно связанным с государством. И понятно, что к этой организации относятся с небольшим доверием.

Отдельные положительные моменты во взаимоотношениях бизнеса и власти:

- Владимир Владимирович нашими словами озвучил свою позицию на съезде РСПП, просто процитировав наши слова, которых не существовало полтора года тому назад, это было высшей оценкой того, что мы движемся в правильном направлении. То есть мы нашли каналы, мы убедили власть, и изменения были проведены.
- На уровне такого ежедневного GR корпорации стали куда более профессиональными. Есть профессиональные тусовки, есть возможность дотянуться до лиц, принимающих решения. Практически весь крупняк и даже средний бизнес имеют возможность дотянуться до какого-нибудь зам. министра. В любых отраслях есть качественные мероприятия, которые дают возможность что-то вслух сказать. Какое-то количество проблем это снимает. В крупняке GR-подразделения — это люди с большими телефонными книжками, которые обременены некими исторически сложившимися хорошими отношениями и этим пользуются. Малый и средний бизнес, конечно, по сути, либо это личные контакты... Отчасти госфонды, которые дают деньги в стартап, они тоже выполняют GR-функции, потому что им интересно, чтобы проекты выстреливали...

- Отраслевые ассоциации действительно могут поднимать вопросы, потому что они помогают объединить компании, производителей, а в случае чего найти какие-то общие возможности для лоббирования своих интересов, то, наверное, это возможно. Это не то что работает, это может работать.
- Кто-то берет, собирает группу товарищей и что-то пытается сделать. Но это частная инициатива. Больше того, мы это десять лет назад пытались сделать.
- Бизнес не использует все каналы и все форматы, которые предоставлены сегодня государством. Профильные специалисты больших компаний на этом направлении, отношений бизнеса и государства, недорабатывают. Ленятся ли, не понимают ли, еще что-то, непонятно. **Созданы, по крайней мере, эти площадки и форматы, где можно общаться с бизнесом.** Спрашиваешь, а как вы, куда трубили? Мы там где-то один раз поучаствовали, и все. Чаще всего такой ответ услышишь. **Отношения бизнеса и государства скорее есть. Другое дело, что они не очень качественные. И здесь как раз я камень в огород бизнеса брошу больше.** Потому что есть, опять же, «Деловая Россия», пожалуйста, заходи. Есть комитеты профильные. Давай, генери повестку, Путин любит с ними встречаться. Да, это больше срежиссировано как-то, но тем не менее. Успел пролоббировать свой вопрос «Деловой России» — ты задашь вопрос Путину. Хоть и показной, но ты пролоббировал, пожалуйста. Это уже вопрос конкуренции внутри «Деловой России», кто смог поднять руку и задать вопрос. Но тем не менее это есть... **Крупный бизнес мог бы больше принимать активного участия... Мы говорим, что у бизнеса все плохо. Но где вы, друзья?** Какой-то маленький бизнесмен со своим бизнесом, он даже не знает, к какой отрасли относится, кто его интересы будет представлять. **Они каждый сам за себя.**
- Государству или городу легче посоветоваться и предусмотреть законодательные инициативы, с которыми столкнется бизнес. Проще происходит имплементация или внедрение этих инициатив, если вещи были обсуждены, предусмотрены, бизнес к этому готов и т. д. Да, я думаю, что некоторые вещи учитываются... Я думаю, что это какой-то общий тренд... Просто в силу образования и более открытого мышления стараются получить экспертное мнение... И я их вижу за разными круглыми столами, когда мы там участвуем, действительно омоложение и повышение образовательного уровня чиновничества. Они прагматически идут к бизнесу и спрашивают: «Если мы сделаем вот такие шаги, что будет?» И бизнес отвечает, что будет, тоже прагматично достаточно.

О разобщенности бизнеса:

- У каждого предпринимателя остается некоторая надежда, что он-то сможет договориться с государством и выгадает для себя преференции. Не важно, на каком уровне: на федеральном, на региональном, на местном. Постепенно надежда на это уменьшается. Соответственно, людей, желающих заниматься предпринимательством, становится все меньше.
- Индивидуальные переговоры, потому что как только бизнес попытается всерьез скучковаться и действовать единым фронтом, тут же получит по мозгам. Допустимыми являются переговоры в индивидуальном режиме. Совместные действия сразу создают для политической элиты риски, потому что у всерьез объединившегося неформально, в виде этих институтов типа Союз промышленников или «Деловая Россия», тут же возникнут и политические... предпринимателям между собой тяжело: у них внутренние конфликты, конкуренция и прочее, и поэтому дешевле

пытаться договариваться, что и происходит по факту, в индивидуальном порядке. Решать свои проблемы персонально. Но это работает именно в режиме коротких вещей. Стратегию не выстроишь в режиме индивидуальных договоренностей.

- Надо уметь решать вопросы. Любой человек, выросший в России, понимает, что такое «решать вопросы». Если я дружу с сыном прокурора — это одно дело. Если я учился в институте с вице-губернатором — это другое дело. У каждого есть свой ресурс для решения своих вопросов... **Никакого мотива объединять усилия у нас нет по определению**, потому что если я дружу с сыном губернатора, то очень странно мне таким ценным ресурсом делиться с вами просто по той причине, что у нас общая стенка в магазине.

Рекомендации по разделу:

Изменения в работе судов:

- **Суд — это основа.** Все остальное выстраивается. Как только появляется суд, мы защищены. Мы можем уже все остальные вопросы ставить, зная, что мы придем в суд и нас защитят. Нам нужно хотя бы несколько судей, я не знаю. **Я бы принял на время британскую какую-нибудь... Верховенство суда в Лондоне. Так делал Сингапур. И ничего страшного не произошло. Но климат сразу меняется.** Сюда пойдут инвестиции.
- **Суды, которые должны решать эти вопросы, мне кажется, должны быть отдельными судами.** Отдельными судами, которые должны быть достаточно... на демократических принципах избираться, контролироваться, и необходимо добиться, чтобы у бизнеса было доверие к этому суду... Но большой надежды и уверенности в этом нет. Нельзя, чтобы у тебя в одном месте суды были правильные, а в другом суды были неправильные, конечно, это какой-то шаг вперед. Но это не нормально. Это даст несколько более интенсивное развитие, чуть больше свободы, но оно все равно не даст такого толчка, не даст такой возможности, чтобы конкурировать и развиваться на уровне с лидерами.
- **Вернуться к системе разделения судов общей юрисдикции и арбитражного, то есть сделать профессиональные суды,** чтобы подобного рода рассмотрения конфликтов проходили не в общем суде, а в том суде, где судьи имеют соответствующую квалификацию... любые решения по финансовому рынку, конечно, на них можно смотреть с точки зрения общего, гражданского кодекса, но это специализированная область деятельности. И судебная правоприменительная практика в этом вопросе является определяющей для самой возможности существования финансового рынка в российской юрисдикции.
- **Выделение судов о правах собственности в отдельные суды, отдельные делопроизводства, которые рассматривали бы только дела собственности,** чтобы уменьшить эффект политического давления и коррупции. Это все просто делается, и на словах власти не противятся ничему из этого.
- **Можно рекрутировать судей не только из секретарей судов, не имеющих вообще никакой самостоятельной практики, плохо понимающих... рекрутировать из адвокатского корпуса,** из людей, которые имеют практический опыт работы вне судебной системы, — это бы уже было очень полезно.

Повышение независимости и компетенции судей:

- Разделение судебной власти от исполнительной, от законодательной, то есть то, по факту, что сейчас происходит, в одних руках все три. **Силовики, законы и суды — это три друга, которые действуют вместе. Их реальное разделение**, а не формальное — формально-то у нас в законе они разделены. Их реальное разделение приведет, конечно, к существенному изменению всей страны, но если бы это было возможно, наверное, это было бы уже давно сделано.
- У нас в стране 37 или 39 тысяч судей, включая мировых. Это очень много. Заменить их единовременно невозможно, просто исключено. Это долгий процесс, который нужно делать системно. Но вы вполне можете заменить некие высшие судебные органы. У нас с вами есть два высших судебных органа: **Верховный суд и Конституционный суд. В наших условиях их разделение является неоправданным, искусственным и приводит к тому, что судебная власть, и так не очень сильная, сделана еще более безголосой. Нужно эти два суда объединить, сделать их довольно компактными. Нужно их заменить на один компактный Верховный суд американского образца, девять-двенадцать судей, который был бы финальным органом по любым вопросам интерпретации права. Вторая реформа кадровая. Вам нужно заменить в течение примерно года весь состав этого нового условного Верховного суда. И весь состав примерно десяти региональных и территориальных судов. У вас есть две системы подсудности, арбитражные суды и суды общей юрисдикции на уровне Верховного суда и высшего арбитражного, их слили. По регионам пока еще тема не доведена до конца. Если вы в Москве, в Московской области, в Петербурге, в Ленинградской области, Нижнем Новгороде, Ростове, Татарстане, Тюмени, Новосибирске, условно говоря, можно еще пару городов, заменяете все составы целиком новыми людьми. Вам нужно 10 присутствий по 15 судей, 150 человек. И еще, условно, 12 человек в Верховный суд, со всеми ротациями пусть вам нужно найти 200 человек. 200 высококвалифицированных некоррупцированных юристов я вам в стране могу найти. Третье, реформа обеспечения судей. Система, когда судья в областном суде получает как курьер в коммерческой фирме, это, конечно, недостойно. Если вы хотите заманить качественных юристов в судебное присутствие на высоких уровнях, им нужно платить довольно большие деньги, сопоставимые с тем, что зарабатывают партнеры в юридических фирмах. Они не сверхбогатые, но вполне обеспеченные. Нужно продемонстрировать полную независимость этого источника денег от исполнительной власти. Значит, нужно создавать отдельный фонд, закачать в него часть государственных резервов.**

Совершенствование российского корпоративного права, заимствуя нормы англосаксонского права:

- В российском корпоративном праве есть очень много старых догм, которые не позволяют правильно защищать интересы всех участников процесса в контексте их прав. **Мотивационные схемы не проработаны, защита интеллектуальной собственности — она не проработана. Фактор работы и отсутствия. Их обязанность не работать на конкурентов. Это все такие моменты сейчас еще можно прописать, но по сути все больше в англосаксонском праве прописано, в российском этого нет ничего. Практически. И это означает, что офшоры открывают не потому, что там налоги меньше, хотя**

это тоже влияет, а потому, что там более четкие, понятные, перманентные правила корпоративного права, чем в России.

- У нас финансовый рынок во многом офшорный для российских же инструментов и компаний, потому что он работает в области английского права. Российское право не очень подходит для того, чтобы в нем структурировать сделки. Нужно внедрять элементы англосаксонского права в нашем российском континентальном праве, когда вводятся специальные конструкции, чтобы можно было заключать сделки с производными финансовыми инструментами, иметь гарантии исполнения по ним. При этом любой шаг связан с тем, что нужно большое количество законов между собой сопрягать, это очень долго и упирается в судебную систему... Судебная практика и кривое законодательство, какие-то простые вещи в англосаксонском праве в российском не позволяют делать, типа в виде денежного залога. **У нас нет понятия денежного залога в законодательстве.** Поэтому придумываются всякие специальные соглашения типа плавающих марж и прочее, вводятся искусственные конструкции.

Дальнейшая декриминализация экономических преступлений:

- Это все сказано давно. Это декриминализация экономических отношений, экономических преступлений, перевод наказаний в имущественную форму, а не форму, связанную с лишением свободы. Опять же, судебная защита должна быть более адекватной. Количество оправдательных приговоров, которые сейчас есть, они смешные по сравнению с мировой практикой.

Принятие закона о лоббизме и создание реестров официальных лоббистов:

- Мне кажется, в нулевые джигарщики скорее пытались организовать кому-то неприятности, не допустить, наказать, отжать. А сейчас лоббизм другой стал: больше концентрируется на других словах — «усилить», «ускорить», «расширить». Отрицать существование директоров по взаимодействию с органами государственной власти — бессмысленно. Эти директора есть в любых компаниях с выручкой больше хотя бы 100 миллионов рублей... Ты путем раскрытия информации о себе снимаешь риски с себя... и в Штатах, и в Европе лоббизм регулируется через раскрытие конфликта интересов. Было бы круто, если бы администрация президента сама разработала закон о лоббизме и его внесла. Прямо такой был бы фееричный шаг, разорвало мозг и шаблон очень многим. Это многие проблемы могло бы снять.
- Есть огромное количество людей, особенно в Москве и в Петербурге, так называемых решал, которые за миллион долларов подпись Путина или Медведева под любым документом нарисуют. Конечно, идут процессы, возбуждаются дела о мошенничестве, мероприятия проводит Следственный комитет, правоохранительные органы. Наверное, **это должно переходить в правильную плоскость, которая есть во всем мире. Это называется лоббирование. Есть реестры лоббистов, которые могут пролоббировать законопроект.** В Государственной думе, в Совете Федерации, в министерствах. Это профессионалы, люди с хорошим бэкграундом, образованием, стажем, пониманием специфики отрасли. Если в других странах такие механизмы работают, такие лоббисты нужны на самом деле. **Если бы это было в России, тогда с коррупцией поменьше была проблема. Лоббизмом заниматься должны профессионалы. Тогда это уже не коррупция. Это уже лоббизм.**

Реальное наказание за коррупцию и неправовые действия силовиков:

- Можно международный опыт перенять. Там же тоже было это. **Просто наказывать за это.** У нас же сейчас перестали люди парковаться на обочине, дали большие штрафы. Зато никто в Москве не паркуется по-быдлячески. Все за год ввели это, правильно? Тут то же самое надо сделать.
- **Надо сильно бить по рукам тех, кто мешает развитию предпринимательства. Попались условные менты, что возбуждали обвинения не по делу, — жесточайшее наказание и компенсация предпринимателю за остановку бизнеса.** Это касается не только предпринимателя, это касается любого гражданина. Наказание за не по делу осуществленное воздействие, за ограничения. Жесткие быстрые наказания. И тогда сто раз подумает налоговый инспектор, вымучивающий что-нибудь, представитель государственного фонда, пытающийся получить откат за государственное финансирование.
- **Случаев, когда претензии правоохранительных органов, которые не закончились судебным приговором, но привели к разрушению бизнеса, очень много, и никто за это не отвечает...** Страхование ответственности, то есть повышения рисков для противоположной стороны, рисков неправомерных и противоправных действий. Прежде всего, имущественная компенсация.
- **Сделайте, чтобы полиция работала на людей, а не против.** Чтобы это был не репрессивный инструмент, а люди, которые защищают бизнес и частную собственность.

Упрощение регулирования как такового, сокращение количества проверок:

- Если будет в два раза меньше законов и судебный процесс строго правильный, тогда все остальные проблемы со временем уйдут.

3. ПРОБЛЕМЫ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА

О низком качестве подготовки специалистов:

- **Происходит снижение качества выпускников.** В некоторых вузах, в моей любимой альма-матер МГИМО, сильно просаживается качество людей, которых они выпускают и которые приходят к нам. [Это проявляется] в **технических знаниях, в неспособности во время собеседования показать нужную компетенцию, которая еще пять-десять лет назад ожидалась от выпускника: построить бизнес-модель, объяснить вполне стандартные экономические вещи.**
- Юристов хватает, и даже, наверное, переизбыток значительный, а с другой стороны, **вопрос квалификации этих кадров очень большой...** Те специалисты — юристы, адвокаты, которые приходят или начинают свой трудовой путь, должны все эти моменты знать. К сожалению, может быть, опаздывает образование, если у человека нет личного желания свою квалификацию повысить, какие-то новости изучить — вопрос кадровой проблемы для таких людей будет стоять... **Приходят молодые специалисты, не готовые работать на тех позициях, которые требуются... приходят люди, даже с**

хорошими очень рекомендациями, при этом качество их знаний оставляет желать лучшего. Я говорю о ведущих вузах!

- **Взращено поколение людей без образования. Сейчас по рынку ходит миллион людей, которые ничего не умеют делать.** В институтах система образования, которая была последние пятнадцать лет — если вычеркнуть топ-10 сильных вузов, — вообще их ничему не научила. Их знания хуже, чем когда они выходили из школы. Они не умеют ничего. **При этом институт не сформировал у них амбиций — бывает, что у тебя мало знаний, но у тебя много амбиций, энергии движения... Люди без амбиций...** Не имеют амбиций, не имеют стремлений, не имеют знаний. Имеют интерес к потреблению, к быстрому результату и к улучшению окружающей действительности, но без применения тяжелого...
- **У нас плохой уровень образования в стране.** Ты долго будешь искать сотрудников. У меня есть опыт работы за границей, в США тоже не так просто, что взял и нашел сразу. Там уровень образования высокий, но там лени много. Он хорошо образованный, но лентяй. Не могу сказать, что это какая-то страновая специфика. У нас в целом низкий уровень образования, но ты покопаешься и найдешь.
- Возникла пробка кадровая, когда молодежь не приходила на предприятия, потому что старым работникам некуда было уйти, а выход на пенсию означал полную бедность, отсутствие доходов. Поэтому многие говорили о потерянном поколении, когда оказалось, что у нас такая крышка сверху, она заткнула кадровое движение, и **у нас молодые кадры не приходили на производства.**
- Считается, что без диплома государственного образца ты не настоящий. Все гордятся своими дипломами докторов технических наук, хотя не имеет это все отношения ни к чему. Это тяжелое наследие СССР. Это не позволяет кадровую проблему решать.
- Кадровые проблемы не в смысле того, что народа нет, кто работать будет, а в смысле того, **что народа нет, кто будет правильно работать... люди настроены заведомо на то, что ты им должен.** Они пришли на интервью, ты им уже должен. У меня были очень смешные интервью с молодежью, когда у меня двадцатилетний парень спрашивал, дадут ли ему корпоративную машину. Такие вот вещи были часто.
- **Даже из лучших вузов могут прийти люди с одинаковым дипломом — один будет вполне сильный и знающий, а второй будет не знающий основ.** Такое впечатление по многим вузам, что если ты очень хочешь, ты выучишься, если ты не очень хочешь, ты все равно выучишься чему-то и получишь диплом.

О недостатках школьного образования:

- Нет у школы задачи, чтобы у ребенка появился собственный какой-то вопрос или собственное отношение. Они заточены под экзамен, какие-то внешние требования. **Они не задают вопросов, существует страх совершить ошибку.** Ты ищешь единственно правильный ответ на чужой вопрос. Этот школьный страх ошибиться остается с людьми на всю жизнь... Людей выпускают из школы испуганных, не верящих в свои силы, несамостоятельных, неинициативных, нелюбознательных.
- У нашего министра есть мнение, что нужно вернуться к лучшим традициям советской школы. Советская школа существовала вообще в другой реальности — должны быть другие знания, мир изменился кардинально с точки зрения даже требований к компетенции и скорости появления новых знаний, а мы все пытаемся зубрить биологию и базовые вещи по ОБЖ. Это смешно. **Не учим людей коммуницировать между собой, решать конфликты, не учим смотреть на ситуацию комплексно.**

- **Люди уезжают из России, потому что они не верят в нормальное образование для своих детей.** Они говорят: «Наши школы ужасны. Мы хотим, чтобы наши дети учились в других школах. До семи лет нормально, а потом ужас и ад». Чему там учат, насколько школы несовременны, какие несчастные дети оттуда приходят, занимаются зубрежкой, там не дают реальные знания. Современная школа в России — абсолютно бессмысленная субстанция, она застыла в XIX веке.

О нехватке специалистов технических специальностей:

- **В стране вымыт инженерный корпус.** В России сложилась двугорбая система предложений на рынке инженерных кадров. **Есть прекрасные старые специалисты**, кому при Ельцине было в районе сорока, и они не успели куда-то соскочить и сегодня оказались уникальными аксаками. **И относительно молодые ребята**, кто пошел в технический вуз семь-десять лет назад, — только-только из них вылупились молодые специалисты. Их не так много, как хотелось бы, но они есть. **Посередке просто мертвая зона, найти хорошего специалиста довольно сложно.**
- На уровне конкретных производств есть **дефицит конкретных специалистов**. Он складывается из сочетания эффекта «голландской болезни», которая на сегодня прошла, но неизбежно вернется. Бывают периоды, когда нанимать российского специалиста, хорошего сварщика, хорошего инструментальщика, оказывается дороже, чем завести его из Турции. [Происходит] **разрушение базы навыков в большом числе отраслей**. Чтобы построить крупное современное высокотехнологичное производство, вы не можете обойтись российскими подрядчиками, так как не будет правильных специалистов, которые могли работать на правильных машинах и делать правильные виды работы.
- Мы **ликвидировали профессиональное обучение, наше среднее звено, и у нас не хватает обычных специалистов**: электриков, сварщиков, специалистов по обработке металлов, наверно. Во всяком случае, есть такая проблема. Проблема вот среднего звена.
- **Сложно подобрать квалифицированный персонал, и сложно мотивировать персонал. Это сидит в конечном счете в цене товара и услуг и оплачивается обществом.**
- **Нехватка особенно в регионах.** В Москве еще есть кадры, в Питере, в крупных городах, а в регионах иногда люди говорят: «Мы не можем найти просто людей, не едут к нам». Если едут, то каким-то вахтовым способом, для того чтобы полгода поработать и уйти. **Но это страна такая, это география страны такая. И демографический склад такой, в разных регионах тоже по-разному. Разорванная страна.** Кадровые проблемы в Москве и кадровые проблемы в Хабаровске — это разные проблемы.
- **Много людей, которые могут функционировать, которые пригодны, но хороших людей найти сложно.** Когда нужен человек, который будет топ-перформером и который будет и на языках разговаривать, и в состоянии видеть целостную картину, и самому инициативу проявлять, — таких людей сложно найти. **Поэтому очень большой разброс зарплат.**
- **У нас достаточно низкая квалификация сотрудников. Достаточно высокая конкуренция за кадры. Соответственно, высокие издержки на зарплату, найти специалистов сложно.** У нас на высоких позициях работают люди очень молодые, которые не обладают нужным опытом, просто потому что уровень конкуренции невысокий. **Вузы не готовят нужных специалистов, мы вынуждены заниматься разработкой собственных программ по привлечению молодых специалистов со второго-третьего курса... Начиная от финансистов и юристов... до пищевиков и технологов.**

О низком качестве среднего технического образования:

- Начали искать инженеров и не можем найти. Приходят люди, но они нас не устраивают. **Прикладных знаний мало. Дикая проблема с промежуточным звеном, с техниками, мастерами**, кто технические задачи выполняет.
- **Очень мало технарей, потому что у нас техникум как таковой не существует**, колледжи очень специфические, очень много экономистов, юристов. **Очень мало технарей, а тем более хороших технарей**. Дешевого рабочего труда достаточно много. А технических людей уже сложнее найти... грубо говоря, настройщик оборудования какого-нибудь печатного, печатных станков или монтер кофемашин... Людей, которые этим занимаются, не так много, им хорошо платят... А эта работа не сильно сложная, человек должен разбираться в определенной технике.
- С кадрами у всех проблемы. **Не готовят поваров, не готовят инженеров**. Мы большие, и мы просто «тырим» у остальных, нам легче человека перехватить. Мы являемся более желанным работодателем. **Не хватает средних профессий**.
- Либо качество образования упало, либо это нежелание образование получать. Зачем, если от него так мало зависит?
- Ублюдочное состояние технической мысли в СССР транслировалось в низкую квалификацию профессиональных вузов. Квалификация сотрудников предприятия всегда была выше. Учеба была по месту работы. Сейчас это так же происходит.
- **Техническая безграмотность нашей инженерной элиты...** У этого есть свои причины, потому что отечественная инженерная школа совершенно не выносит вопроса о рентабельности, незнание языков у поколения чуть старше тридцати, отрицание возможности импорта опыта — «да что они знают! мы тут самые умные!». Это настолько глубоко укоренено, что составляет гигантскую проблему. Просто гигантскую!
- **Специалист-технолог приходит на завод, в первый раз видит оборудование, на котором ему нужно работать**. Это повсеместно... Ситуация ухудшается, потому что государство ничего не делает для того, чтобы ее решить. **Нет взаимодействия на государственном уровне между высшими учебными заведениями и современными бизнесами, нет понимания того, что нужно современному бизнесу**, архаичные системы, отток профессиональных кадров из вузов.

Об оттоке специалистов высокого класса, нежелании связывать свое будущее с Россией:

- **У вас есть знакомые без второго гражданства? У меня уже нет**. Ценности, которые сегодня навязываются в стране, и общая атмосфера явно противоречат моим представлениям о должном. Второе, это бизнес-атмосфера. Нет даже намеков на то, что что-то где-то должно быть проще. **Все становится сложнее, и ничего не становится легче. И самое главное — отсутствие права собственности**. Мы живем, под собою не чуя страны. Оптимизма нет точно.
- **Российский обеспеченный класс не видит свое будущее в России**. Я не знаю, что с этим делать, я сам принадлежу к этому классу, я сам не вижу будущего для своих детей в этой стране. Подавляющее большинство моих коллег старается вытянуть своих детей учиться за границу, с небольшими шансами

на их возврат сюда. Двадцать лет назад у меня по моей жизненной карьере была развилка: остаться за границей, где я на тот момент работал, или вернуться в Москву и строить карьеру здесь. Хотя был 1998 год, кризис, только что все рухнуло, я прикинул, что разумнее вернуться в Москву. Потому что **здесь много интересного будет происходить и есть драйв, который может привести к чему-то интересному. Фундаментально ощущения opportunity больше нет. На это накладывается сомнение в справедливости распределения существующих возможностей.** «Сын полковника не может же быть генералом, потому что у генерала есть свой сын». Мы сейчас живем в этих реалиях. На это накладывается довольно серьезное **недовольство качеством образования.... Получение второго гражданства, запасных паспортов, видов на жительство, вывоз детей за рубеж. Это массовое явление среди того круга, в котором я общаюсь, проще назвать людей, которые об этом не думают.** Это системное решение элиты, что они живут здесь, пока здесь есть возможность что-то заработать, но они не видят себя здесь в долгосрочном плане... Это не ограничивается кругом «зажравшейся московской среды», «буржуазии». Где живут дочери нашего великого вождя? Где училась дочь виднейшего газового олигарха, пока не вернули обратно? Где учились дети известного санкционного лица? Какое гражданство у известного санкционного лица — финляндский гражданин. **Это глубокое разрушение доверия, люди даже на самом верху не верят в то, что они долгосрочно здесь смогут как-то построить жизнь.** Мы видим на выходе неготовность элиты здесь оставаться. Она не верит в рациональность, справедливость и предсказуемость существующей системы. Если у вас элита не верит в собственную страну, с высокой вероятностью, она не будет в нее вкладываться, в ее долгосрочное развитие.

- **Я часто думаю о том, до какого оборота нужно дорасти, когда мне будет выгодно перевести операции за рубеж.** Открыть ООО в другой стране копеечку стоит. Это тоже будет дополнительные expenses. На кого я положу? Либо маржу свою уменьшу, либо стану клиенту дороже продавать. **Я эти деньги могла бы потратить на развитие, двух программистов нанять, продукт улучшить.**
- **Очень высоки риски оставаться здесь.** Вы можете быть лояльнейшим олигархом, благополучным во всех отношениях, вы чем-то не понравились Игорю Ивановичу Сечину — вас сажают в качестве большого одолжения под домашний арест. Вы можете быть сверхуспешным владельцем, построившим новенький аэропорт, вас сажают под домашний арест, потому что вы не понравились какой-то другой группе товарищей. **Я называю громкие кейсы. Они все тянутся к истории с ЮКОСом.**
- **Бизнес редко может существовать один в поле — необходимо взаимодействие, наличие большого количества предпринимателей, которые продвигают предпринимательскую инициативу.** С точки зрения количества людей с предпринимательской инициативой за последнее время в России стало все грустно. **Предпринимателей и инициативы стало меньше, меньше здравых идей, меньше возможностей для кооперации и ведения бизнеса.** В 2000-х годах я приезжал в Америку пообщаться с людьми — и многие говорили: «Давайте делать бизнес и переключаться на Америку, Европу». А я говорил: «Зачем?» Потому что в России было хорошее движение, была активность, были инвестиции, приезжали умные, талантливые люди, был большой круг общения, новые идеи.
- **Только в обстановке торжества свободы и торжества справедливости появляются люди, которые готовы творить, готовы действовать, рисковать и так далее.** Когда этого становится мало, когда люди занимают консервативную комфортную позицию, это замораживает активность человека. Есть ощущение **отсутствия свободы, отсутствия справедливости и защиты...** Состояние замороженности и недоверия — отсутствие надежды, недоверие к государству, недоверие к бизнес-партнерам, недоверие ко всему. В результате уменьшается скорость обращения денег.

- Необходимо достаточное количество людей, которые хотят что-то делать. **Бизнес — это дело социальное, когда собираются люди, которые подчинены какой-то цели и вместе работают над этим, заряжены на результат, перспективу.** Потому что у них есть видение будущего. Наличие большого количества людей с таким запалом дает основу для того, чтобы можно было делать бизнес. В некоторых странах просто невозможно устроить какой-то бизнес, потому что таких людей просто нет. **У нас, к счастью, все еще достаточно много таких людей. Если дать глоток свободы и надежды,** это будет как в 90-х. Я не знаю, были они лихие или не лихие, но они были очень энергичные. Когда многие люди стали что-то делать, начиная с челноков и заканчивая предприятиями, банками и так далее. Была большая предпринимательская активность в России.

О потере привлекательности страны для зарубежных специалистов:

- Очень ограниченны человеческие ресурсы, которые могут работать на современном уровне производительности труда и ответственности. Есть реальный кадровый голод, и он усиливается, потому что **эффективные люди уезжают... Через импорт специалистов можно решить какие-то вопросы, но это дороже.** Прежде чем импортировать рабочую силу, нужно заниматься обустройством, существует языковой барьер. **У нас импортируется либо дешевая рабочая сила типа таджиков, либо топовая — менеджеры с уникальными знаниями, которым надо серьезно платить... Проблема в середине.**
- Кадровые проблемы есть, особенно в течение последних лет. Уезжают самые талантливые. Если раньше с точки зрения IT у нас была неплохая среда, можно было набрать специалистов довольно легко, то сейчас мы испытываем проблему с программистами, сетевиками и прочее.
- Кадровые проблемы всегда есть, потому что все предыдущие проблемы создают такой бизнес-климат, что не стимулируют конкуренцию между специалистами. **Хорошие либо эмигрируют, либо повышаются в цене.**
- **Не уверен, что хороший специалист из-за границы поедет в Россию.** Там развитая страна, развитая инфраструктура, безопасность для тебя и твоих детей. Если у тебя все хорошо устроено, то вряд ли поедешь сюда работать. **Я видел, кто к нам приезжал из экспатов — не самые успешные в других странах люди. Это либо те, кому нужен опыт, чтобы дальше продвинуться по карьерной лестнице... они за деньги приезжали, за хорошие условия и бонусы.** Хотя, наверное, есть и те, кто видел здесь для себя какие-то возможности.
- Когда мы нуждаемся в высококачественных специалистах, у нас два пути: **мы должны сами учить с нуля молодых людей с хорошим общим образованием, учить специальным вещам, либо переманивать от конкурентов готовых специалистов.** Это порождает две проблемы: либо ценник очень высокий, и это негативно влияет на бизнес, либо кривая обучения очень длинная. Сегодня рынок достаточно низкомаржинальный — и у нас нет возможности брать людей и долго их учить, а потом выпускать в поле. **Россия не очень привлекательный рынок для международных специалистов в связи с изменившимся отношением евро/рубль, доллар/рубль.** У нас же в какой-то момент было довольно много иностранных специалистов, но они покинули Россию. Даже в международных компаниях считаное количество экспатов работает.
- Один из способов решения проблемы — импорт специалистов из-за рубежа... В текущей ситуации это затруднено общей истерией по поводу Запада. **Чтобы привлечь специалиста, вам нужно получить**

на него разрешение в МВД. Это большой бюрократический геморройный процесс. Всегда найдется засранец, который начнет орать: «Что же вы тут буржуев привозите?» Хорошо, если бизнес размера госкомпании или «приближенный к императору», а если бизнес попроще, может и не получиться.

- Сколько людей из-за границы приехало сюда на работу, топ-менеджеров? Раньше их было много, этот обмен необходим. Это гигантская проблема. **В стране должна быть критическая масса интеллекта.** Важно, с кем ты имеешь дело, насколько передовые технологии и люди, обмен идеями, сотрудничество.
- У нас нет инженеров. Мы притащили сюда одного бразильского инженера, молодого парня. Один индус приехал, который закончил Гарвард. Ему просто нравится тема, и он знает, что мы работаем. Он готов жить здесь и работать. Ему нравится тема, он хочет здесь карьеру сделать... Под задачу они едут... **Москва начала 90-х — это лучший город в мире. Сюда все стремились, все ехали, потому что здесь жизнь была, атмосфера, чувство будущего, чувство свободы.**

О негативном влиянии изоляции страны на качество кадров:

- Мешает то, что просто никогда в этой стране в массовом порядке никто не занимался внешнеэкономической деятельностью. Конечно, мог приехать немец, который, например, тебе расскажет, как нужно сыр делать или булки печь, но вот у нас нет людей, которые поехали бы в Париж пельмени делать. Это связано еще с языковым барьером, с такой изолированностью нашей, достаточно большой. Народ-то стал ездить за границу последние двадцать лет, и ездит-то очень малая часть, на самом деле. Как тут выяснилось, такой вроде массовый у нас туризм зарубежный, а с другой стороны, 10 %, что ли, взрослого населения имеют паспорта.
- Поиски внешних врагов ведут к падению популярности схемы «поехать поучиться на Западе и вернуться работать». Западный диплом уже становится скорее пассивом, чем активом. Нынешняя политическая обстановка ведет к снижению возможностей нанимать иностранцев. **Общая репутация России сильно пострадала. Когда демонизируется образ страны, количество желающих ехать сюда работать само по себе снижается.** При растущей или поддерживаемой антизападной риторике и истерии иностранцем становится быть менее комфортно. Не делается никаких шагов для привлечения квалифицированной рабочей силы из-за границы.
- Ну да, вы привезете несколько профессоров и их помощников. Во-первых, происходят те вещи, которые происходят. В Нижнем Новгороде американского профессора выгнали. **И довольно трудно привозить.** Во-вторых, **опыт бизнес-школы «Сколково», в которую много вложили денег, показывает, что очень тяжело создать при «Сколково» научный университет.** Нужна какая-то **общая среда, общие правила, которым надо строго довольно следовать.** И общая система тех профессий, квалификаций, которым учат. Осознание проблемы есть, но решается она не очень успешно.
- Общее ухудшение отношений с Западом начинает **распространяться на научный обмен.** Программы учебных обменов, которые достались нам еще с перестройки, сворачивают. Это все постепенно приведет к окукливанию. И ситуация будет сравнима с ранними годами советской власти, когда ученые наверху общались, были вовлечены в мировые практики. А чуть ниже они были все больше и больше изолированы. В конечном итоге это приведет к технологическому отставанию. Мы участвуем

в учебном процессе, проводим семинары. **Интерес есть, тяга есть, но налаженного процесса нет. А тот, что был, сворачивается.**

О некоторых других проблемах рынка труда:

- **Корни кадровой проблемы в демографической ситуации. Мы находимся в начале серьезной демографической ямы.** Люди, которые сейчас начинают трудиться, — это другое поколение. Они другие принципиально, у них другая мотивация, другие жизненные принципы, другие установки, они по-другому воспринимают свои жизненные перспективы...
- Можно работать удаленно, но люди же хотят не только работать удаленно, они хотят и менять среду, в которой они живут, а это довольно сложно. **Иногда проще уехать за границу, даже в ближние страны, чем переместиться внутри страны... Думаю, что жилищные и транспортные проблемы. Транспортная тянет за собой все остальное:** проблемы со снабжением, возможность разнообразного досуга, доступ к образованию.
- Идут сокращения юристов в крупных госбанках, таких как Сбербанк, по причине того, что **механизмы юридической работы роботизируются, создаются специальные программы, которые заменяют юристов** или облегчают работу обычных банкиров с документами. Во многих адвокатских бюро, коллегиях адвокатов, юридических фирмах активно обсуждается эта кадровая проблема.
- Государство сегодня конкурирует с бизнесом за молодых специалистов. И я не удивлюсь, если многие одаренные молодые люди с хорошим образованием мечтают стать чиновниками. В России повысился — мне лично это не близко — **социальный статус и престиж работы чиновников, многие из них очень обеспеченные и влиятельные люди. Влияние и материальная обеспеченность влекут многих молодых людей в разные государственные корпорации и в государственные компании.** Туда за последние годы пришли многие профессиональные люди, с хорошим образованием. Этого не было лет пятнадцать назад.
- **Бывало, что у нас до двадцати процентов людей не выходили на конвейер по причине пьянства.** И хотя наши предприятия находятся рядом с достаточно большими населенными пунктами, где есть рабочая сила, но люди там заточены на другое, у людей нет жизненной культуры. Деньги, которые попадали в карман, просто пропивались. Потом приходили жены, говорили: «Переводите деньги за наших мужей нам». Мы это проходили, до сих пор еще с этим сталкиваемся.

Рекомендации по разделу:

Требуются новые системы подготовки специалистов, развитие частного образования:

- **Правильное решение все равно будет системное.** Бизнес должен вкладываться в людей, в систему профессиональной переподготовки, в создание образовательных систем. Для этого необходимо долгосрочное планирование, доверие к системе. Можно в качестве паллиатива **дать налоговую поблажку на создание рабочих мест.**

- Как мы пытаемся эти проблемы решать? **Мы создали собственный технический университет, учебный центр.**
- Часть работников будет высвобождаться за счет новых технологий, и **нужно искать пути переквалификации. Одновременно будет возникать много новых рабочих мест, для которых нет людей, обладающих необходимой компетенцией.** Очень хромает механизм профессионального образования и профессиональной подготовки для новых технологий и вообще для нового уклада экономики. Нельзя сказать, что государство этого совсем не видит. Какое-то министерство видит хуже, АСИ видит лучше, но подход остается количественный: давайте подготовим больше IT-специалистов, обучая их так, как их обучали десять лет назад. Но **нам нужны другие специалисты, не просто IT-специалисты, а специалисты по применению IT в конкретных индустриях.**

Необходимы амбициозные проекты для привлечения специалистов высокого класса и общее улучшение имиджа страны за рубежом:

- **Россия не является привлекательной страной**, и она не сможет ей стать в современном мире, просто привлекая кадры. **Кадры текут туда, где есть крутейшие задачи. Если сейчас в России появятся двадцать-сорок-сто проектов мирового масштаба** — то, что делает Facebook или проект по созданию Адронного коллайдера, куда приехали крутейшие ученые со всего мира, потому что у них задача всем миром найти вопрос существования Вселенной. В России задач такого уровня и масштаба пока нет — или они не пиарятся. Если будет известно, что в России таких задач сто — в разных областях, будет понятно, что Россия хочет влиять не своим оружием в Сирии, а своими мозгами в мире.
- **Необходимо создать адекватные условия в области школ.**

Пропаганда финансовой, экономической и технической грамотности:

- Введите в школьную программу обучение финансовой грамотности.
- **Доступ к образованию должен быть абсолютно универсальным, это не должна быть элитарная вещь.** Тогда общество сделает шаг вперед. Мы, наоборот, приходим к элитарности образования.
- Время должно использоваться для того, чтобы образовать население. Для того чтобы создавать какие-то рычаги. **Те же think tank или типа этого. Пускай это будет типа «Сколково».** Люди «Сколково» критикуют, и правильно критикуют, потому что не совсем понятно, куда уходят те деньги. Зная, что мы живем в российских реалиях и деньги все равно найдут как распилить, пускай лучше часть денег, которые выделяются тому же «Сколково», пойдут на какое-то дело. **Пускай десять предпринимателей оттуда выйдут, 20, 30, 40, 50. Хотя «Сколково» — это немножко игрушка, но оно хотя бы есть... Есть клубы робототехники, там у детей развивают структурное мышление, определенные виды мышления, которые в предпринимательстве очень важны... Люди у нас предприимчивые, у них просто мышление краткосрочное. Если бы у них было такое же предприимчивое мышление, но долгосрочное, они бы по-другому подходили к бизнесу... По-английски это называется out of the box thinking.**
- Надо гранты выделять государственные и частные... университетам техническим, факультетам техническим. Обеспечили бы выпускников работой сразу после конца образования. Чтобы молодые люди, которые идут на инженерные факультеты или учатся не только в Бауманке, но и в

университетах похуже, чтобы они знали, что завтра у них есть работа, если набрал определенные баллы, окончил технический факультет. Эти вещи для меня важнее, чем все остальное.

- У нас самый высокий уровень высшего образования в мире, но качество этого образования низкое. Обучение людей, которые работают, людей за рамками студенческого возраста, совершенно необязательная часть для наших компаний. Уровень расходов существенно ниже, чем опять же в странах ОЭСР, на эти затраты. И **отношение самих людей тоже несовременное. Люди до конца не понимают, что это вопрос стоимости их рабочей силы. Нужно стимулировать предложения услуг образовательных в негосударственных организациях, в том числе через налоговые стимулы...** Качество рабочей силы зависит от первоначального образования и образования в течение всей жизни.
- **Образование, здравоохранение — все остальное не нужно. Не надо гнаться за машиностроением. Уже поздно. Нам нужно сохранить инженерный потенциал. Человеческий потенциал надо сохранить.** Потому что программисты хорошие, биологи хорошие, даже инженеры хорошие. Хотя видно, как это теряется и сползает... Мы начинаем жить в обществе знаний. Тот, кто владеет знаниями, тот будет впереди. И эти знания надо генерировать. Нужно создать площадки для генерации знаний. Если мы не будем генерировать знания, нам нечего будет продавать. **Продаваться будут знания и умение их генерировать. Для этого нам нужна хорошая система образования, для этого нам нужна хорошая система здравоохранения, чтобы люди не боялись жить.** Они хотят жить долго. И они уже понимают, что это стоит. Людям надо дать возможность видеть, что происходит в мире... Мы конкурируем с другими странами за людей, и это нормально. Человек едет туда, где лучше, где ему создают условия.

Свобода, защита базовых прав личности, свобода творчества, комфортная среда:

- У нас — по крайней мере в Москве — меняется городская среда, меняется в лучшую сторону. Это создает ощущение, что в городе есть жизнь — там, где есть жизнь, там есть энергия. Это тоже важно. Когда ты работаешь... А так как Москва является центром притяжения, на нее смотрят и ее повторяют, это будет идти и дальше. В хорошей, красивой среде людям хочется делать совершенно другие вещи. Нужно создать среду, к которой тебе хочется относиться и что-то с ней делать. Все ругают программу «Моя улица», а я считаю, что это феноменальный вклад в будущее Москвы как части страны. Я абсолютно уверен, что бытие определяет сознание.
- Предприниматели — это свободные люди. Им не так легко создать условия. Им нельзя создать искусственные условия. Мы все хорошо чувствуем. Можно морочить голову кому угодно, но мы-то смотрим по тому, что делается. Я по действиям сужу. Некомфортно я себя чувствую... **Когда у вас есть свобода, вы расслабляетесь, у вас возникает долгосрочное планирование. Когда у вас угрозы и страхи, у вас возникают только короткие стратегии. У вас возникает стратегия выживания.** Даже гормоны участвуют во всем этом другие. У кого-то нет чувства страха, у кого-то болевой порог высокий. **Часть людей делает бизнес вопреки тому, что существует.** Это фирмы, которые бьются с этими бессмысленными чиновниками, которые у них пытаются отнять что-то, навязать свои какие-то вещи. Бандитизм такой. **Уберите страхи, скажите, что мы вам поможем.**

Упрощение миграционного законодательства:

- Понятно, что надо делать с врачебной точки зрения. Нам **надо завести немецкую старшую медсестру, которая вышла на пенсию, и взять пару шефов, которые тоже ушли...** Там другая производительность труда, эффективность, и с этим надо работать. **Чтобы поднять здравоохранение, нужно несколько шефов, несколько старших немецких медсестер, и близко не подпускать к ним русских мужиков, чтобы породу не портили и не мешались. Они выстроят все.** Это импорт технологии. Потому что здесь люди получают зарплаты вполне сопоставимые. Нет разницы. Здесь уже выше зарплаты, чем там.
- Можно было бы **упростить процесс регистрации квалифицированной рабочей силы из-за границы. Здесь можно было бы упростить легализацию и прием иностранных документов. Чтобы в России не нужно было подтверждать права, дипломы и так далее. Можно было бы довести это хотя бы до уровня прав граждан России, все, что касается собственности и взаимодействия с органами власти.** В этом есть, безусловно, прогресс. В МФЦ мне стало получать бумаги проще. Но я не понимаю, почему **работающий по контракту с разрешением иностранец не имеет таких же прав на получение банковских кредитов или бесплатного медицинского обслуживания или даже пенсии, как и гражданин России. Притом что я плачу все налоги.** Если будет политическая воля привлекать квалифицированную рабочую силу из-за границы, то кадровая проблема может быть сильно ослаблена.
- **Создали адский центр миграции в 40 километрах от МКАД, как загон для диких зверей. Там все окружено жуткими заборами.** Я не представляю, как нормальный немец поедет в этот миграционный центр в деревню Сахарово. Это унижающее человеческое достоинство место, где абсолютно невозможно получить никакую услугу, это относится к миграционным услугам: получить какую-то визу, разрешение на работу — **оно все сведено туда. Единое окно — это хорошо, но туда добраться невозможно, туда войти невозможно — там какие-то совершенно собачьи правила. Жуткое место!** Нужно встречать с распростертыми объятиями людей, которые приезжают сюда и приносят сюда деньги своих компаний. **Можно было бы найти какой-то способ отрегулировать это. Тех, кто едет сюда с инвестициями, — либо всех уже пустить. Если у людей есть право на это, значит, пусть они едут — зачем их подвергать таким унижительным процедурам? Это один из малых шагов, который точно можно сделать, и не надо никаких больших политических решений. Это могло бы улучшить отношение к иностранным инвесторам...** Может быть, это по принципу: вы нам — санкции, а мы вашим гражданам — вот такую «козу». Раньше все было нормально и хорошо. Был центр на Новослободской улице, там было как-то по-человечески. Туда можно было зайти, там можно было спросить, он не был за забором — просто обычный дом, миграционный центр, все отлично работало. **Зачем это было менять на деревню Сахарово, окружать заборами, чуть ли не вышки с пулеметчиками ставить и людей, которые как с собаками обращаются с теми, кто туда пришел? Я не понимаю.**
- **Приняли закон, по которому ты не имеешь права находиться в стране более двух лет.** Кто эту херню выдумал — непонятно. Рубль обвалился, новые ребята не едут. Москвичи работать не хотят в этом обслуживании. Работа там адская. Строители, по 30 суток подряд. Россияне в принципе не готовы работать. А те, кто здесь уже есть, они все превращаются в нелегалов. Потому что они все больше двух лет. Все эту проблему понимают, знают, но никто не чешется... **Все равно они живут, так пусть они будут. А так они превращаются в рабов, потому что у них нет медицины, нет того, нет сего. Они боятся на улицу выйти...** Я бы с удовольствием платил за них налоги.

- Как было с банкирами... там не было никакого регулирования. **Человек, даже не говорящий по-русски, не имеющий никакого диплома и сертификата, мог приехать и работать в банке.** И поэтому эта отрасль довольно быстро подтянулась, научилась многому. Сюда приехало большое количество банкиров иностранных, которые многому научили всех, кто здесь работает. **Если бы снять такое регулирование в здравоохранении, то мы бы получили большое количество европейских, американских и израильских докторов, и наши бы быстро этому научились.** Нельзя приехать! Доктору, если ты хочешь сюда приехать, нужно тучу курсов пройти, а самое главное — **знать русский язык и получить русский сертификат. Этого нормальный, уважающий себя доктор делать не будет.** Если упростить процедуру, то мы бы сразу наняли себе несколько иностранных специалистов, чтобы мы научились у них, как и что надо делать. Я думаю, что мы бы могли и зарплату более-менее конкурентоспособную платить. Непонятно, почему у нас стоят такие барьеры. **Почему нельзя работать врачу сразу с его дипломом.** Как в Сингапуре. Если вы не доверяете диплому, например, Румынского медицинского университета, не включайте его в список... Если человек является членом ассоциации и подтверждает эту историю, если у человека есть сертификат American Physical Therapy Association — пусть приезжает и работает. Зачем ему сертификат российского Минздрава?

Облегчение миграции рабочей силы внутри страны:

- **Есть колоссальная внутренняя миграция**, которую мы видим и которая становится все больше. Люди едут с севера на юг. Помимо перемещения в Москву и Питер видно перемещение активное и в южные регионы. Русскоязычные ребята практически из всех стран бывшего СССР у нас работают, и берем с удовольствием. **Это большой ресурс, которым государство должно заниматься. Я думаю, что миграция — это очень хорошо.** Конечно, прежде всего что касается квалифицированного персонала. Я думаю, что любые молодые люди, которые в Россию приедут, они адаптируются.

Более гибкое трудовое законодательство:

- **Основная проблема трудового законодательства в том, что оно ориентировано на экономику 60-х годов**, оно ориентировано на заводы, на восьмичасовой рабочий день, на профсоюзы, на то, что есть угнетатель в виде работодателя, который ущемляет интересы работников. Оно вообще никак не связано с современностью. И выглядит при этом как **большое лоскутное одеяло из большого количества разных заплаток.** Трудовое законодательство не очень логическое, его латают лоббисты как могут: здесь заплатка, там заплатка. Трудовое законодательство устроено бессистемно, нет концепции, чего мы хотим от людей. А должна быть! **И оно должно быть актуально текущему моменту. Оно должно учитывать, что человек может работать 24 часа в сутки, потому что он этого хочет, а не потому, что его заставляют. Оно должно учитывать, что многие люди работают на фрилансе и это экономика свободных агентов. Оно должно учитывать, что профсоюзы — в том формате, в котором они есть сейчас, — это давно отмерший инструмент. Обязательно нужны инструменты, защищающие работников, но это не профсоюз в текущей модели.** Нигде профсоюзы в России никого не защищают, они только отжимают деньги и сами их прожирают.

4. ИНФРАСТРУКТУРНЫЕ ПРОБЛЕМЫ

Представления о проблемах:

- **Москва — это такой единый хаб. А хабов должно быть много**, они должны быть региональные. Дорог нет на периферии. Доставить пациента из одного места в другое, если это распутица или лето, — это либо мост должен быть, либо переплыть вплавь надо речку. Либо зима нужна, когда лед есть. В противном случае — нет. Неравномерное распределение людей.
- Во всем мире DHL идет один-два дня. **А в нашей стране ты никогда не знаешь, через сколько ты получишь эту посылку — завтра, или через месяц, или через полтора месяца после того, как ее досконально изучит таможенный орган.** А могут вообще отобрать. Мы отправляем образцы, получить образцы из-за границы — это каждый раз аттракцион, типа русской рулетки: да-да, нет-нет... Таможенные органы что-то там изучают, забирают ее на экспертизу... А поскольку наш бизнес не может останавливаться, бывают огромные проблемы: ты не получил образец, а у тебя завтра презентация, значит, этот образец уже просто не участвует в производственном цикле, он вылетел, он исчез. А куча сил была потрачена на его создание: его нарисовал дизайнер, потом продакт-менеджер все описал, фабрика произвела, тебе отправили DHL, а **таможня сказала «нет».**
- Транзакционные издержки, не только логистика, в России колоссальные. Мы неконкурентоспособны именно с точки зрения того, что **простые бизнес-процессы у нас усложнены.** На примере пищевого рынка это хорошо видно. Вы видели когда-нибудь Whiskas или Pedigree корм, упакованный в вакуумные упаковки? Ничего с этим кормом не сделается в вакуумной упаковке, **но по советскому законодательству перевозить этот корм и, например, молоко в одной машине нельзя, их нужно возить разными машинами. Вы дистрибьютор региональный, купили у меня молоко и корма. И вам нужна или вторая «газель», или совершить два рейса, для того чтобы развести это по мелким магазинам.** Огромное количество других примеров: нельзя разгружать в каких-то местах, нельзя куда-то въезжать, дороги плохие, «Платон» дорогой. **Это существенные затраты на логистику, несмотря на то что Минтранс рапортует, что это платежи по «Платону» в пределах погрешности.** Но это реально привело к 1,5–2 % увеличения затрат на логистику. С учетом того, что в отдельных категориях логистические затраты составляют 7–8 % в себестоимости, увеличение сразу на 2 % — это много.
- Проблема у небольших производителей. **Обычно проблему решают элементарным способом — покупают в итоге свой транспорт и вешают на платежную ведомость.** Тут разница между аутсорсом или собственным. Даже я подумываю о том, чтобы заиметь свой транспорт, потому что расходы увеличиваются, но контроля больше за качеством. **В идеальном мире хотелось бы нанять компанию, чтобы они этим занимались. У нас нет на самом деле больших логистических компаний, не могут решить проблемы объемного характера.**
- **Главная проблема логистики в том, что никакой логистики в России нет.** Мы не понимаем, что это самое страшное проклятье, которое у нас есть. Чтобы нам получить канадскую логистику, мы должны всем населением съехаться в Ставропольский и Краснодарский край. И нам хватит места, будет хорошая европейская плотность. Тогда на этих территориях — это чистая фантазия — можно создать идеальную инфраструктуру и на те деньги, которые мы размазываем по всей территории. **А всю остальную территорию осваивать вахтовым методом.**

- Структура экономики будет деградировать в сторону сырья, потому что **логистические проблемы не позволяют включиться в более крупные цепочки, а внутренний спрос продолжает деградировать** в силу технического прогресса и конкуренции с импортом.
- Порты могут переваливать больше, но **затыки основные по Транссибу. У Транссиба пропускная способность страдает...** Но у нас принимается программа «БАМ —Транссиб». В этой программе половина денег уходит на БАМ. А БАМ — это такая советская отрыжка идиотская, это путь в никуда...

Рекомендации по разделу:

Освоение территории вахтовым методом:

- Ближайшая страна к нам — горнодобывающая, с похожим климатом — это Канада. Там территория осваивается **вахтовым методом, там работает большое количество пенсионеров. Они набирают людей с опытом в возрасте от пятидесяти пяти лет на длинные контракты. Очень распространены пятилетние контракты. То есть чувак в пятьдесят пять — шестьдесят лет нанимается на пятилетний контракт. Пять лет будет жить на всем готовом. У него будет 12-часовой рабочий день. Он за это время заработает денег, и к тому моменту, когда он выйдет на пенсию, ему заплатят денег достаточно, чтобы купить где-нибудь домик поужнее и страховку медицинскую оплатить. Это такой размен. Для компании это выгодно, так как не надо тратить на садик, школы, больницы. Это сильно разгружает затраты.**

Сосредоточение на экономически эффективных инфраструктурных проектах:

- На Транссибе можно положить третий путь, что решает проблемы обходов, грузового движения, пассажирского движения. Тяговых подстанций еще добавить, и пропускная способность Транссиба со 130 пар поездов в сутки поднимется до 200. Это покроет любые потребности любой отрасли на ближайшие сто лет. **БАМ надо бросить, просто бросить. Те десять тысяч человек, которые там живут, выселить на юг. Транссиб живой. Там есть города, между городами есть какая-никакая торговля. Проблема, которая мешает бросить БАМ, чисто психологическая: «Как? БАМ? Советская стройка!» Он не нужен абсолютно. Месторождения, которые есть вокруг? Если эта логистика не укладывается в частный проект по добыче сырья, с какой стати общество это должно оплачивать? Туда же еще энергетику нужно тянуть, о чем все забывают. БАМ не достроен, он не электрифицирован.**

Развитие новых транспортных технологий:

- Даже можно решить проблему с помощью **коптеров. Но нужны деньги, для того чтобы пробовать... Мы попробовали доставку дроном. Работает!** Там может быть такой контейнер. Он не будет большой: лед и пять пробирок. Потому что бессмысленно машину гонять. Потому что машина совершит в десять раз больший путь. А здесь слетает дрон на 30 км, вернется обратно. Это не проблема. Если это регулярно делаешь. Но там вопрос вложений.

- Как это ни смешно, возможно, то, что в России не построены дороги, — это плюс. Может быть, мы перескочим этап дорог и с помощью **летающих дронов начнем перевозить грузы** сильно быстрее.