

# Из тени в свет перелетая

Российский бизнес  
за минувшие 30 лет  
глазами его «отцов»  
и «детей»

1 001  
неравнодушное  
мнение



# Из тени в свет перелетая\*

## Российский бизнес за минувшие 30 лет глазами его «отцов» и «детей»



**Игорь Лотаков**  
Управляющий партнер PwC в России

Это исследование – попытка сравнить настроения в среде российских бизнесменов сейчас и примерно 30 лет назад, когда в Москве открылся первый офис нашей фирмы – PwC, в то время еще не имевшей последней буквы в аббревиатуре (название PwC возникло в 1998 году в результате слияния компаний Price Waterhouse и Coopers & Lybrand). Сравнить и задуматься над тем, через что прошел российский бизнес и что у него впереди.

30 лет – много это или мало? Гюго писал: «Сорок лет – старость юности, пятьдесят – юность старости». По этим меркам нам даже до «старости юности» еще далеко.

Но, с другой стороны, изменения произошли огромные. Будто две эпохи пронеслись.

Наши коллеги из исследовательского центра НАФИ опросили 1 001 человека – как тех, кому к моменту распада СССР и появления независимого российского государства было около 30 лет, так и тех, кто только родились в те годы. Все они представляют (или представляли) малый, средний и крупный бизнес.

Но в дополнение к обезличенному опросу мы взяли ряд развернутых интервью у наших коллег, стоявших у истоков появления офиса PwC в России, и у ныне известных бизнесменов.

Палитра мнений разнообразна.

Вспоминает ветеран фирмы Тэм Басуниа, отправленный для изучения обстановки в Москву из Лондона: «Очень трудные были времена. Похожая ситуация существовала в Германии в 20-е годы прошлого столетия. И, по-моему, замечательно, что России удалось не впасть в экстремизм. Заслуга в этом не только государства, но и – даже в большей степени – российского народа. Те годы были, безусловно, трудными для страны, но именно тогда происходило становление российского предпринимательства».

Рассказывает Ричард Патерсон, возглавивший в 90-е годы практику фирмы по оказанию услуг компаниям энергетического сектора: «Если аудит зарубежного клиента мы могли завершить за три месяца после окончания года, то в случае с российскими компаниями на ранней стадии сотрудничества на это уходило больше года. Частично это объяснялось всего лишь отсутствием подготовленности: в компаниях не знали, какие именно документы они должны предоставить аудиторам».

«Царил дикий бизнес, – говорит предприниматель из Екатеринбурга Равиль Санжапов, в то время «челночник». – Работали по схеме: съездил – купил – продал. На полках в магазинах ничего не было. Конкуренции, правда, также никакой не было. Но зато было очень много бандитов. То становишься жертвой рэкета на рынке, то пару ботинок украдут. Морально тогда гораздо тяжелее было. Деньги доставались вроде бы легче, но инфляция за год эти же деньги и съела».

Каким стал ответ на эту реальность дочери Равиля, одной из наиболее известных сегодня социальных предпринимателей России Гузель Санжаповой, недавно отпраздновавшей свое 30-летие, вы также сможете узнать из этого исследования. Как, впрочем, и познакомиться с суждениями о минувших годах других незаурядных людей.

Мне же хочется обратить ваше внимание на некоторые результаты опроса.

Начну с того, что нынешние 30-летние, похоже, склонны несколько идеализировать прошлое. Лишь немногим более половины из них считают, что в 90-е вести бизнес было сложно. Между тем, около 70 % реально занимавшихся в те годы бизнесом категоричны в своей оценке: по их мнению, тогда было действительно сложно. Они же в большинстве своем заявляют, что сейчас вести бизнес проще (услуги доступней, криминала нет, возможностей больше), и указывают на возросшую конкуренцию как на яркое отличие нынешней ситуации от начала 90-х. Однако каждый второй представитель молодого поколения считает, что за минувшие 30 лет ситуация с ведением бизнеса только ухудшилась.

И тех, и других объединяет убежденность в том, что в минувшие 30 лет по ряду параметров ведение бизнеса в стране улучшилось (в государстве стабильность, начинать свое дело проще, кредиты доступнее). Хуже дела обстоят, по их мнению, лишь с ценами на топливо и электричество, а также с квалификацией наемных работников. Что это – ностальгия по СССР, где свет лился рекой и не было ЕГЭ, или обозначение более серьезной проблемы?

Как следует из результатов опроса, если главными рисками ведения бизнеса в 90-е, по мнению респондентов, были убийство, физическое насилие и угроза безопасности членов семьи, то сейчас – потеря деловой репутации, тюремное заключение и вынужденная эмиграция. Можно ли считать это прогрессом? С одной стороны, боязнь, что тебя или твоих родственников убьют, вроде бы отошла на задний план, и это, безусловно, здорово, с другой – все эти печальные мысли о тюрьме или вынужденной эмиграции...

Как там Тютчев писал? «Русская история до Петра Великого – одна панихида, а после Петра Великого – одно уголовное дело». И вот вам «вопрос на засыпку»: где проходит водораздел в истории российского бизнеса? Возьмем паузу и призадумаемся?

Проще с коррупцией. Потому что с ней ничего не меняется. «Если я усну и проснусь через сто лет и меня спросят, что сейчас происходит в России, я отвечу: пьют и воруют...», – констатировал еще Салтыков-Щедрин. 30 лет – тем более не срок.

Около 70 % всех опрошенных сказали, что коррупция в отношениях бизнеса с государством либо усилилась (38 %), либо не изменилось вообще ничего (30 %). Однако поколение 30-летних настроено более пессимистично, чем 60-летние.

И те, и другие склоняются к мнению, что в 90-е честно вести успешный бизнес было сложнее, чем сейчас. Но поражает не это, а то, что о невозможности вести бизнес честно в наши дни заявила примерно половина представителей поколения 60-летних и 40 % 30-летних. Многовато!

Три наиболее известные компании начала 90-х, как полагают респонденты, – это МММ, Газпром и ЮКОС, хотя последняя обрела широкую известность только в середине того десятилетия – после залоговых аукционов. Иных из перечисленных уже нет.

Тройка самых известных российских бизнесменов начала 90-х предсказуема – это Борис Березовский, Михаил Ходорковский и Роман Абрамович. Именно в такой последовательности – как у «отцов», так и у «детей». Но последние решительно включили в число наиболее известных бизнесменов тех дней и Анатолия Чубайса – тогда еще госчиновника. Приватизация начала 90-х, видимо, объединила, а не разъединила в глазах молодежи государство и бизнес.

Руководителям бизнеса 90-х участники опроса куда чаще дают такие негативные характеристики, как «вор, бандит, жулик», «нахальный, нахрапистый», «бессовестный, беспринципный». Зато нынешние руководители прежде всего – «грамотные, компетентные», «умные, образованные», «ответственные». Прямо-таки идиллический образ.

Однако вдруг выясняется, что эти «грамотные и образованные» одновременно и более «жадные, корыстолюбивые», чем те, что создавали свой бизнес 30 лет назад. Как это объяснить?

Трудно. Но эта «загогулина», если воспользоваться термином первого президента России Бориса Ельцина из 90-х, прослеживается и в ответах респондентов на вопрос о том, как изменились характеристики российского бизнеса в рассматриваемый период. Судя по полученным нами ответам, он стал гораздо более профессиональным, законопослушным и т. д. Но в то же время ответственность бизнеса перед людьми либо вообще не изменилась (22 %), либо даже упала (21 %). Совокупные 43 % — цифра, согласитесь, немаленькая.

Наверное, наиболее очевидны различия между поколениями 30- и 60-летних в отношении к личной жизни, ЗОЖ. Если спорт и забота о своем здоровье имеют, как считают опрошенные, большое значение для 81 % современных руководителей, то лишь 7 % руководителей бизнеса 90-х уделяли этому внимание, полагают респонденты. Это же касается и значения, придаваемого успешной личной жизни, семье (57 % и 15 % соответственно), и отношения к благотворительности (65 % и 16 %). Для 62 % нынешних руководителей важно находить время для хобби. «Какое хобби?!», — так и слышится крик из 90-х. Лишь 15 % руководителей той эпохи, как не сомневаются опрошенные, озадачивались этим.

Еще один ярко выраженный и позитивный тренд — растущая роль женщин в бизнесе. 77 % респондентов считают, что за минувшие 30 лет у женщин в России появилось больше возможностей для занятий бизнесом (лишь 8 % думают иначе).

Наконец, без малого 70 % опрошенных, особенно из числа 30-летних, оценивают нынешнее регулирование бизнеса со стороны государства как слишком строгое и жаждут большей свободы. Но эти чаяния я не хочу комментировать.

Лучше давайте заглянем в будущее. Что оно нам сулит? Больше половины опрошенных (56 %) верят, что в предстоящие 30 лет российский бизнес будет, скорее всего, позитивно развиваться. Однако пятая часть респондентов убеждена, что он обречен на деградацию, а еще столько же — что не изменится ровным счетом ничего. Причем скептиков среди бизнесменов из 90-х больше всего.

Президент компании Finn Flair Ксения Рясова: «Сейчас у нас застой, как в 70-х. Тоскливо... О том, что будет с российским бизнесом через 30 лет, я не думаю. Мне кажется, это достаточно бесполезное занятие. Утверждают, что российский бизнес отличается от западного тем, что планирование у нас осуществляется на год, в лучшем случае — на три, а там — на пять и более лет. Наверное, это близко к истине. Я просто смеюсь, когда кто-то рассказывает про разработку стратегии, рассчитанной на много лет вперед. У нас надо ловить волну. Выстраивать в России стратегию на 30 лет — все равно что ждать у моря погоды».

Не объясняет ли этот скепсис, хотя бы частично, одно из открытий нашего исследования: для тех, кто создавал бизнес в 90-е, больше, чем для остальных, приемлем вариант, при котором их дети или внуки работают по найму, а не заводят собственное дело?

Впрочем, не стоит предаваться унынию, вслед за Оскаром Уайльдом повторяя: «В России нет ничего невозможного, кроме реформ».

Его соотечественница, обозреватель британской газеты «Индепендент» Мэри Дежевски, работавшая московским корреспондентом «Таймс» в 1988-92 годах, убеждена: «Конец 1980-х и 1990-е годы следует рассматривать как уникальный период, который не повторится. Россия сейчас является частью глобальной экономики. Еще одно поколение олигархов, сколотивших свои состояния на очень сомнительных схемах, больше не появится. Этого не повторится».

Ее бы устами да мед пить!

Наши надежды связаны с торжеством ответственного бизнеса в России. Вспоминая о том периоде, когда Price Waterhouse открывала свой первый офис в России, глобальный руководитель нашей сети фирм по стратегии и лидерству Блэр Шеппард подчеркнул: «Мы были чисто бухгалтерской/аудиторской фирмой, воспринимались как инструмент легитимизации российских предприятий в глобальном контексте при их выходе на международный рынок. Думаю, сейчас наша роль в стране гораздо шире».

Я тоже так думаю. Точнее, хочется верить, что это так.

---

\* Первая строка стихотворения «Бабочка в госпитальном саду» советского поэта Арсения Тарковского, умершего в 1989 году:  
Из тени в свет перелетая,  
Она сама и тень и свет,  
Где родилась она такая,  
Почти лишенная примет?  
Она летает, приседая,  
Она, должно быть, из Китая,  
Здесь на нее похожих нет...

Эта строка стала популярной в 90-е годы, будучи слоганом финансовой пирамиды MMM.

# Содержание

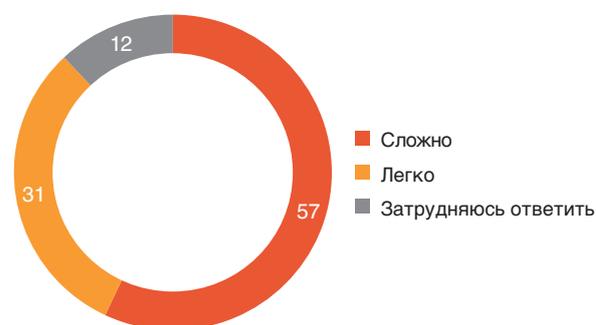
Общая оценка ведения бизнеса в России в 90-е годы и в нынешнее время	6
Основные риски для бизнеса в 90-е годы и в современной России	16
Оценка возможности ведения честного бизнеса	19
Портрет бизнесмена 90-х годов и современности	22
Динамика основных характеристик бизнеса за прошедшие 30 лет	26
Роль государства в экономике и бизнесе	31
Будущее российского бизнеса	36
Методология исследования	52
Дополнительные цифры	53

# Общая оценка ведения бизнеса в России в 90-е годы и в нынешнее время

# 57%

опрошенных считают, что ведение бизнеса в России в начале 90-х годов было сопряжено со значительными сложностями.

**Диаграмма 1**  
Распределение ответов на вопрос: «Как Вы считаете, насколько в целом было легко или сложно вести бизнес в России в начале 90-х годов?», %

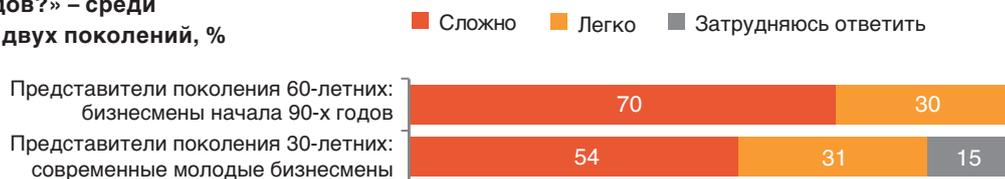


При этом старшее поколение – представители бизнеса начала 90-х годов – оценивает ситуацию крайне негативно: 70 % из них считают, что заниматься бизнесом было сложно.

Современные же молодые бизнесмены имеют более позитивное представление о 90-х: чуть больше половины из них (54 %) согласны со старшим поколением.

## Диаграмма 2

Распределение ответов на вопрос: «Как Вы считаете, насколько в целом было легко или сложно вести бизнес в России в начале 90-х годов?» – среди представителей двух поколений, %



Что касается сравнительной оценки изменений, произошедших в российской бизнес-среде с конца прошлого столетия, то мнения разделились почти поровну.

## Диаграмма 3

Распределение ответов на вопрос: «Как Вы считаете, насколько стало легче или сложнее вести бизнес в России сейчас в сравнении с началом 90-х годов?», %



Взгляды на изменение ситуации с ведением бизнеса в России у представителей двух поколений значительно различаются. Более половины 60-летних респондентов (59%), занимавшихся бизнесом в 90-е

годы, считают, что вести бизнес в России стало легче. При этом каждый второй представитель молодого поколения уверен, что за прошедшее время ситуация только ухудшилась.

## Диаграмма 4

Распределение ответов на вопрос: «Как Вы считаете, насколько стало легче или сложнее вести бизнес в России сейчас в сравнении с началом 90-х годов?» – среди представителей двух поколений, %





**Тэм Басуниа, в прошлом партнер фирмы по оказанию услуг компаниям финансового сектора**

В 1989 году страны Восточной Европы начали открываться миру, и руководство Price Waterhouse в Лондоне искало партнеров, имеющих опыт работы в странах с развивающейся рыночной экономикой. У меня за плечами как раз был подобный опыт: с 1976 по 1981 год я занимался развитием деятельности фирмы на Ближнем Востоке, где работал с банковскими клиентами. В результате было отобрано три партнера, я в том числе, и сформирована группа для организации деятельности в странах Восточной Европы, включая Россию. В период с 1989 по 1994 год мы почти каждую неделю ездили в различные страны Восточной Европы, чтобы получать лицензии, учреждать фирмы, открывать офисы, набирать персонал, общаться с клиентами. К 1994 году мы создали офисы во всех странах региона, в том числе открыли офис в Москве. Вскоре группа по работе с Восточной Европой была расформирована. У партнеров был выбор: вернуться в лондонский офис и заниматься довольно скучной аудиторской деятельностью или же поехать в новые офисы, стать частью новой истории. Двое из трех партнеров

предпочли работать в московском офисе, поскольку понимали, что именно эта фирма обладает наибольшим потенциалом. В 1994 году я начал работать в Москве на постоянной основе.



Москва в те годы была совершенно иной: не было пробок, недоставало продовольственных продуктов, магазинов также было мало, а одной из самых серьезных проблем тех лет была безопасность. В кармане всегда должно было быть около ста американских долларов, чтобы откупаться от милиционеров.

В то время в России очень мало знали о рыночной экономике. Специалисты из-за рубежа, аудиторы или бухгалтеры, могли внести значительный вклад в развитие бизнеса в России. С профессиональной точки зрения работа приносила очень большое удовлетворение. Быт был нелегким, но работа — интересной.

В 1989-1990 годах инфляция была на уровне 1 000 %+... Если это не гиперинфляция, тогда я не знаю, что считать гиперинфляцией. Очень трудные были времена. Похожая ситуация существовала в Германии в 20-е годы прошлого столетия. И по-моему, замечательно, что России удалось не впасть в экстремизм. Заслуга в этом не только государства, но и – даже в большей степени – российского народа. Те годы были, безусловно, трудными для страны, но именно тогда происходило становление российского предпринимательства.

В 1989 году на глобальном уровне мы были обеспокоены отставанием от наших конкурентов, особенно от фирмы Arthur Andersen, которой ныне уже нет... Было принято решение удвоить объем бизнеса в странах Восточной Европы. В самом начале были инвестированы довольно значительные ресурсы в развитие бизнеса в России, и речь идет не только о денежных средствах, но, что не менее важно, и о квалифицированных специалистах, которых мы направляли сюда из США, Великобритании, Австралии и других стран. И инвестиции эти, несомненно, окупились. На момент моего ухода из фирмы, в 2005 году, PwC занимала доминирующее положение на российском рынке с оборотом в сотни миллионов долларов США.

Иными словами, открытие нашего офиса в России было очень правильным решением.



Основные трудности тогда были связаны с отсутствием прозрачности. Довольно часто оказывалось, что мы не знали, кто является конечным владельцем, какие еще предприятия принадлежат клиенту, какие компании аффилированы с ним и т. д. И бизнес совершенно не следовал никаким этическим принципам. В большинстве случаев нарушения были связаны с уклонением от уплаты налогов. Самый простой пример – это когда организации выдавали зарплату своим сотрудникам наличными, чтобы не платить налоги.

Капитализм только зарождался: управление бизнесом осуществлялось его собственниками, а не менеджерами, так что разделения между собственностью и управлением не было, а значит, не было и управленческих информационных систем. Довольно часто бизнес оказывался прибыльным, но собственники не знали, какая именно часть приносила прибыль: все находилось в одном «котле». Еще одной серьезной проблемой для бизнеса было отсутствие дешевого финансирования. С точки зрения процентных ставок, кредиты и займы в России были дорогими, а доступ к международным рынкам капитала отсутствовал. Сейчас, если говорить о прозрачности, ситуация, конечно же, улучшилась. Да и неэтичные методы ведения бизнеса используются в меньшей степени, чем раньше.

Налицо значительное улучшение качества управления. Если бы в 1990, 1995 или даже в 2001 году вы спросили работников какого-нибудь российского банка, есть ли у них политика в области трансфертного ценообразования, люди бы просто не поняли этого вопроса. Ныне качество управления значительно выросло, в российских компаниях разработаны отличные управленческие информационные системы.



Некоторые российские предприятия можно отнести к компаниям мирового уровня: они способны конкурировать с лучшими западными игроками. Правда, почти все самые крупные организации российского рынка, добившиеся значительных успехов, – это государственные компании или компании с государственным участием. Я не говорю о том, что создание сильных компаний с государственным

участием – неверная политика. Однако для процветания экономики в целом необходимо иметь бурно развивающийся частный сектор, а этого, увы, нет.

В глобальном, политическом смысле Россия обеспечивает полезный противовес доминированию США. В странах Африки или Азии существует большая поддержка действий России. Тем не менее России необходимо очень осторожно вести свою игру. Необходимо восстановление добрых отношений между Россией и Западом – у них много общих интересов. Думаю, что со временем Россия сумеет восстановить экономические связи с Западом, не переставая быть противовесом доминированию США.

В долгосрочной перспективе очень важное значение для России будут иметь три фактора: природные ресурсы, рабочая сила, которая пока остается одной из лучших в мире (например, в области ИТ), и военная мощь. А ключевая задача для страны – избежать оттока талантливых и высокопрофессиональных людей за рубеж.

Бизнесмены, отмечающие, что вести бизнес в России в течение последних 30 лет стало легче, объясняют это в первую очередь повышением

доступности услуг (45 %), отсутствием криминала (18 %) и наличием больших возможностей (18 %).

#### Диаграмма 5

**Распределение ответов на вопрос: «Вы сказали, что сейчас вести бизнес в России легче. Почему Вы так считаете?», % от группы респондентов, считающих, что вести бизнес стало легче**

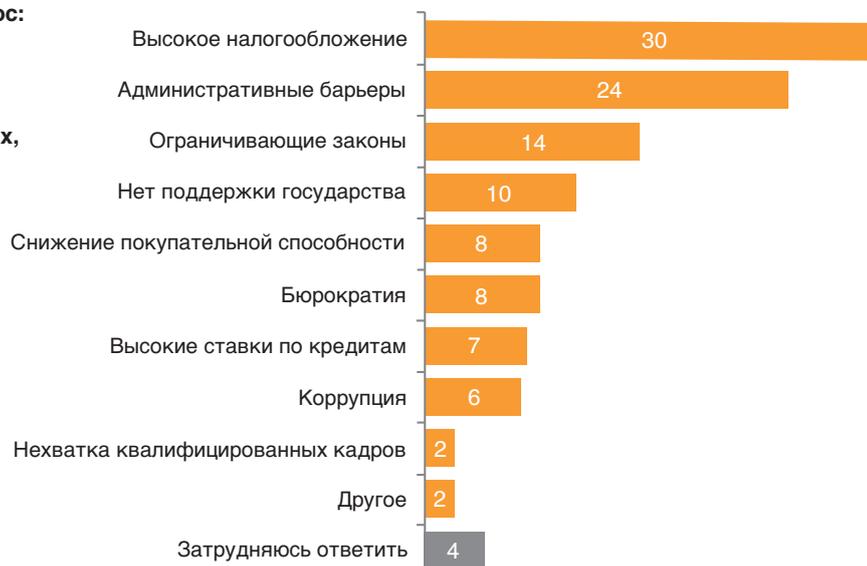


Деловые люди, уверенные в том, что ситуация с ведением бизнеса в России лишь ухудшилась за

последние 30 лет, связывают это с высокими налогами (30 %) и наличием административных барьеров (24 %).

#### Диаграмма 6

**Распределение ответов на вопрос: «Вы сказали, что сейчас вести бизнес в России сложнее. Почему Вы так считаете?», % от группы респондентов, считающих, что вести бизнес стало сложнее**

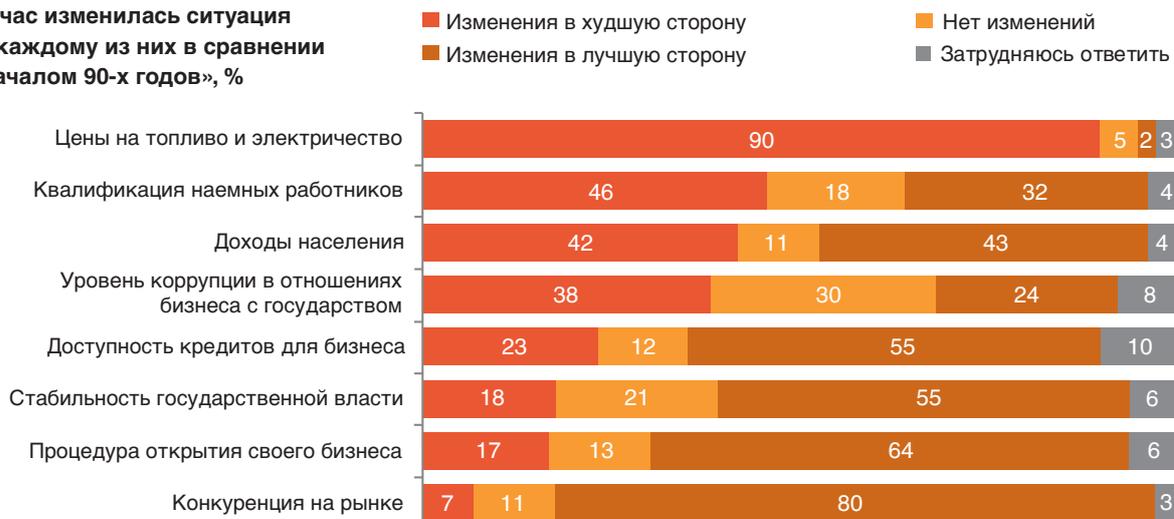


Среди факторов, отличающих нынешнюю ситуацию от той, что наблюдалась в 90-е, опрошенные бизнесмены отмечают возросшую конкуренцию (80 %), упрощение процедуры открытия бизнеса (64 %), стабильность государственного строя (55 %), а также доступность кредитов (55 %). При этом они недовольны увеличением

цен на энергоносители (90 %), снижением квалификации персонала (46 %) и покупательной способности населения (42 %). Около 70 % всех опрошенных отметили, что уровень коррупции в отношении бизнеса с государством либо вырос (38 %), либо не изменился (30 %).

**СПУТНИКОВОЕ  
TV  
ИНТЕРНЕТ  
8-90559471**

**Диаграмма 7**  
**Распределение ответов на вопрос:**  
**«На бизнес оказывают влияние**  
**многие факторы. Ниже приведены**  
**некоторые из них. Отметьте, как**  
**сейчас изменилась ситуация**  
**по каждому из них в сравнении**  
**с началом 90-х годов», %**





**Борис Тарасов, сооснователь и финансовый директор,  
Группа компаний «Август»**

Распад СССР стал для многих людей большой трагедией, связанной с серьезным смещением ориентиров. Началась эпоха не только коммерциализации, но и анархии. И без того непростая ситуация осложнялась слабостью власти и разгулом криминала. Единственной верной тактикой и защитной реакцией для нас в этой ситуации было не смешиваться ни с теми, ни с другими. У нас был небольшой опыт в бизнесе: до создания компании «Август» в наукограде Черногловке, где мы работали, нами была открыта заочная школа. Мы учили несколько сотен детей, издавали книги и научные пособия. Собственно, «Август» в 1990 году начинался как издательство. Все было в те времена в дефиците, книжная продукция в том числе, при этом книга была статусной и востребованной вещью. Но гиперинфляция и полный хаос отодвинули науку, обучение и книжное дело на второй план – приходилось приспосабливаться, прорываться через сложности: мы были вынуждены продать всю ранее закупленную для печати книг бумагу, чтобы на вырученные деньги погасить кредиты и заняться коммерцией – по сути, перепродажей различных товаров (от павловопосадских платков до сигарет).

Основной задачей было прокормить семью не унижаясь, ведь для людей науки ходить с протянутой рукой было неприемлемо. Кроме того, коммерческая деятельность позволила нам накопить первоначальный капитал и получить опыт для становления нового бизнеса. Из огромного количества возможностей мы выбрали наиболее близкое нам направление – химические средства защиты растений. Мы начали работать с сельским хозяйством, узнали слово «пестициды» («яды», как их тогда называли).

В то время российский рынок пестицидов принадлежал крупным транснациональным компаниям, но через 29 лет, которые наша фирма отметила в этом году, мы уже занимаем лидирующие позиции на российском рынке: у нас самая широкая линейка препаратов, крупные заводы, многотысячный коллектив, своя научная деятельность – мы, наконец, вернулись к истокам. Так что деньги от платков и сигарет были успешно нами реинвестированы. Мы ни у кого не брали денег, всё зарабатывали сами. Сейчас можно с уверенностью сказать, что мы никому ничего не должны, и именно поэтому мы до сих пор чувствуем себя уверенно.

Научное образование, честность и амбиции помогли нам пройти через все неурядицы того времени и получить серьезный успешный результат.

Хотя 30 лет назад в условиях нестабильности курса национальной валюты честность нам очень дорого обходилась, нам удавалось выполнять все свои обязательства. Я считаю, что бизнес вести надо обязательно честно, а в части уплаты налогов – это просто необходимо. Для Группы «Август» честность – это стратегия безопасности в непростое время в нашей непростой стране.



Решение открыть офис в Москве было для Price Waterhouse совершенно правильным и экономически целесообразным, судя по тому, как сейчас разрослась практика.

Основное достижение российского бизнеса за минувшие 30 лет заключается в том, что бизнес стал в основном цивилизованным. Очень многое было перенято от крупных западных компаний за неимением собственного опыта, а многие даже переосмыслили и улучшили его, перенеся зарубежный опыт на российскую почву. Однако, на мой взгляд, российский бизнес мог бы сделать больше за прошедшие 30 лет. При правильном подходе и позиционировании, иначе расставленных приоритетах мы могли бы добиться куда большего: лучше представить свою продукцию на зарубежных рынках и, самое главное, занять большую долю на собственном рынке.

Мы продаем сырье, зачастую без добавленной стоимости, меняя его на то же продовольствие, на простую в технологичном смысле продукцию – так сказать, меняем нефть на «сникерсы», хотя можно было бы все это производить здесь, а рынок свой менять лишь на технологии. И те же самые глобальные игроки восприняли бы эти правила игры правильно и еще 30 лет назад не завозили бы сюда баржами и пароходами ширпотреб, а строили бы заводы и привносили свою культуру производства. Скажем, Китай собственный рынок обменял как раз на технологии в свое время, поэтому его достижения за 30 лет, особенно в сравнении с нашими, весьма значительны. Я вообще считаю, что российское сырьевое изобилие – это скорее проклятие.

Мы просто используем то, что сотворили бактерии на территории нашей страны несколько миллиардов лет назад, не внося собственного вклада. За эти 30 лет мы и научный потенциал растеряли – все еще пользуемся наработками 70-х. 30 лет назад перед нами не стоял вопрос, где взять толковых химиков, физиков и биологов, – мы сами были этими людьми. Сейчас же мы в своей работе испытываем весьма ощутимую нехватку квалифицированного персонала и вынуждены выстраивать собственную образовательную базу.

Конечно, появляются заводы и некие очаги российского технологического бизнеса, программы по стимулированию инноваций, но их, к сожалению, явно недостаточно.



Россия, безусловно, интересный рынок с большим потенциалом, на котором можно найти себе применение. Что бы мы ни говорили о собственной исключительности, мы все же капиталистическая страна. К тому же у нас не такие сложные условия для ведения бизнеса, как во многих других развивающихся странах, и относительно невысокие налоговые нагрузки. Сейчас мы видим огромное количество примеров успешного развития крупных транснациональных компаний, они переносят в Россию свои заводы, которые работают уже не только на российский рынок. Другое дело, что, несмотря на заявления о развитии программ по привлечению инвестиций в страну, реальных шагов в этом направлении предпринято еще недостаточно.

Наше будущее одновременно заманчивое и пугающее, так как связано с развитием науки, цифровых технологий и робототехники. Мы становимся зависимыми от многих процессов, которые уже слабо контролируем. Я считаю, что в ближайшие 30 лет на первый план выйдет креатив и умение нестандартно мыслить, так как рутинную работу будут выполнять машины. Свой новый завод, к слову, мы максимально оснастили роботами, и если на ранее построенных заводах у нас на участке производства работает, скажем, 30 человек, то на новом – 4 человека, задача которых – смотреть за машинами. А пройдет еще немного времени, и за ними не надо будет смотреть вообще. Последние достижения в области биологии, биоинженерии и химии позволят улучшить жизнь людей – осталось только найти баланс с экологией. В любом случае будущее будет прекрасным!

# Основные риски для бизнеса в 90-е годы и в современной России

Ведение бизнеса всегда было связано с риском. Респонденты констатировали, что вести бизнес в 90-е годы было намного опаснее, чем сейчас. Среди наиболее распространенных рисков, угрожавших бизнесменам в 90-е, были названы убийство (82 %), физическое насилие (80 %) и угроза безопасности близких людей (75 %). По мнению опрошенных, современным бизнесменам все еще может угрожать потеря деловой репутации (56 %), тюремное заключение (38 %) и вынужденная эмиграция (37 %).

**Диаграмма 8**  
Распределение ответов на вопрос:  
«Как Вы считаете, каким из нижеперечисленных рисков подвергались бизнесмены начала 90-х и современные руководители?», %





**Ксения Рясова, президент Finn Flare**

В 1989 году мы с мужем-дипломатом улетели во Вьетнам, в командировку на три года. Страна тогда восстанавливалась после нескольких войн с Америкой, Китаем и Пол Потом. И с едой там скудно было. Картошка, рис, мясо, тушенка и сгущенка.

Я мечтала прилететь в Москву, подойти к палатке с мороженым около метро и купить «Лакомку». Каковым же было мое удивление летом 1990 года, когда я увидела, что палатки-то остались, но мороженое больше не продается нигде, вся еда с очередями и по талонам. Был шок. Уехала в сентябре 1989 года из одной страны, а вернулась в мае 1990-го в другую.

В следующий отпуск, в августе 1991 года, таксист по дороге из аэропорта предложил мне спор: по десять рублей за каждый увиденный танк на улицах города. Хорошо, мозгов хватило не согласиться. Горящий Белый дом... Страшно.

В 1992 году закончилась командировка моего первого мужа, мы вернулись в Россию. МИД России платил молодому дипломату

зарплату, эквивалентную 30 пачкам сигарет Winston. А у нас был полторагодовалый ребенок. Пришлось заняться бизнесом.

Прошло 27 лет... Чем довольна, чем разочарована? В 90-х было очень страшно: кругом бандиты, а я имела дело с наличными. К моим родителям залезли в квартиру через окно и спящего отнима со всей силы ударили ломом по голове... В подъезд заходить было страшно.

Но это были наиболее благоприятные годы для занятия бизнесом! Деньги же делаются на крушении цивилизации и на ее становлении, не так ли?



Сейчас у нас застой, как в 70-х. Тоскливо. Маржинальность бизнеса намного ниже, чем в 90-е. НДС в 20 % – только в развитой Европе и у нас. Главное, чем сейчас приходится заниматься, – это ежедневно искать, где и как еще можно сократить

затраты, иначе убыток, а затем и банкротство – не за горами.

Можно ли вести бизнес честно?

В частности, в России? У меня получается, и мне кажется, что вести бизнес нечестно – очень рискованно.

О том, что будет с российским бизнесом через 30 лет, я не думаю. Мне кажется, это достаточно бесполезное занятие. Утверждают, что российский бизнес

отличается от западного тем, что планирование у нас осуществляется на год, в лучшем случае – на три, а там – на пять и более лет. Наверное, это близко к истине. Я просто смеюсь, когда кто-то рассказывает про разработку стратегии, рассчитанной на много лет вперед. У нас надо ловить волну. Выстраивать в России стратегию на 30 лет – все равно что ждать у моря погоды.



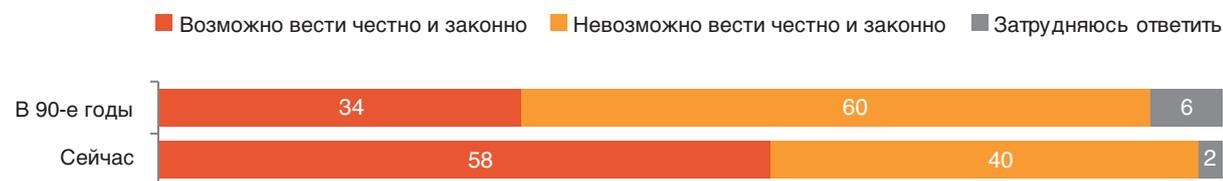
# Оценка возможности ведения честного бизнеса

Возможность вести бизнес честно и законно является одним из важнейших факторов его развития. Большинство респондентов (60 %) считают, что в начале 90-х годов вести бизнес, придерживаясь подобных принципов, было почти невозможно. Однако проблема нарушения закона для достижения успеха в бизнесе менее актуальна для современной России, считают большинство опрошенных (58 %).



## Диаграмма 9

Распределение ответов на вопросы: «Как Вы думаете, в начале 90-х годов можно было вести успешный бизнес честно, в соответствии с законом?» и «Как Вы думаете, можно ли вести успешный бизнес честно, в соответствии с законом сегодня?», %



Менее половины поколения 60-летних (43 %), а также треть представителей 30-летних (34 %) считают, что в начале 90-х годов добиться успеха в бизнесе честным и законным путем было вполне возможно. Что же касается нынешней ситуации

в стране, то почти половина (48 %) опрошенных, руководивших бизнесом в 90-е, не согласны с тем, что сегодня можно вести бизнес честно и законно. Среди молодежи таковых около 40 %.



**Раиса Демина, председатель Совета директоров, группа компаний «Велком»**

30 лет назад... Это было время новых возможностей, но мы не сразу поняли, какие глобальные изменения происходят в России, а многие люди просто не верили в них. Мы работали на советских предприятиях, которые характеризовались стандартизированным подходом, высокой дисциплиной и авторитарной моделью управления. Но тотальный товарный дефицит все изменил.

Впрочем, PwC и другие транснациональные компании, пришедшие на российский рынок, также очень сильно изменили нас. Благодаря им мы начали получать уникальные знания в области систем управления. На рынке появились такие игроки, как Microsoft и Oracle. Мы стали использовать такие продукты, как ERP, SAP, CRM, которые позволили иначе измерять и оценивать труд каждого менеджера. Как следствие, повышались производительность труда и эффективность управления. Благодаря консалтинговым услугам PwC и всей «большой четверки» мы научились описывать бизнес-процессы, мониторить КПЭ и сравнивать его с показателями других предприятий. Кроме того, в то время произошло серьезное изменение нашего

сознания благодаря появлению новых переводных книг.

Мы много работали, без выходных, а деньги обесценивались. В 1992 году инфляция была в размере более 2 500 % в год, и появилась возможность достаточно дешево создать бизнес. Мы были одними из тех, кто воспользовался этой возможностью.

Интеграция нашей экономики в глобальную произошла во многом благодаря приходу транснациональных компаний в Россию. Если взять наш FMCG-сектор, то все технологии, машины, качество управления мы переняли от западных компаний. Сейчас крупные рынки и даже Китай ведут политику, ориентированную на «закрытие» своих ноу-хау от других стран. А Россия в свое время получила их за счет прихода глобальных иностранных игроков.

Помню, в Россию только что пришла компания Metro Cash & Carry со стратегическими планами на несколько лет вперед и намерениями открывать по 200 гипермаркетов каждый год. Мы с удивлением смотрели на них, так как просто не понимали, как такое в принципе можно запланировать.



За последние 20-30 лет у нас появилась новая концепция образования: бизнес-школы, где преподают иностранные и российские эксперты, обучающие программы в области применения информационных технологий, которые необратимо проникли в нашу жизнь. Отрадно, что наша молодежь не аутсайдеры в информационном поле, а ключевые участники этого процесса. Они иначе смотрят на бизнес и готовы к предстоящим изменениям в области цифровизации и технологий.

Иностранным инвесторам я бы посоветовала подождать и перетерпеть некоторое время. Мы хорошо понимаем их обеспокоенность, так как находимся в такой же сложной экономической ситуации. Думаю, сейчас уникальное время для тех компаний, которые уже присутствуют на рынке, так как они могут укрепить свои позиции за счет тех долей рынка, которые потеряли малоэффективные компании. Рентабельность снизилась, но благодаря консолидации можно нарастить выручку. Мы живем в такой переходный период – на рубеже изменения стандартных бизнес-моделей.

Иностранные инвесторы заняли сейчас выжидательную позицию, им нужен сигнал от нашего правительства. Тогда они незамедлительно придут.

Они уже сейчас присматриваются к неосвоенным территориям России, в частности к потенциалу Дальнего Востока.



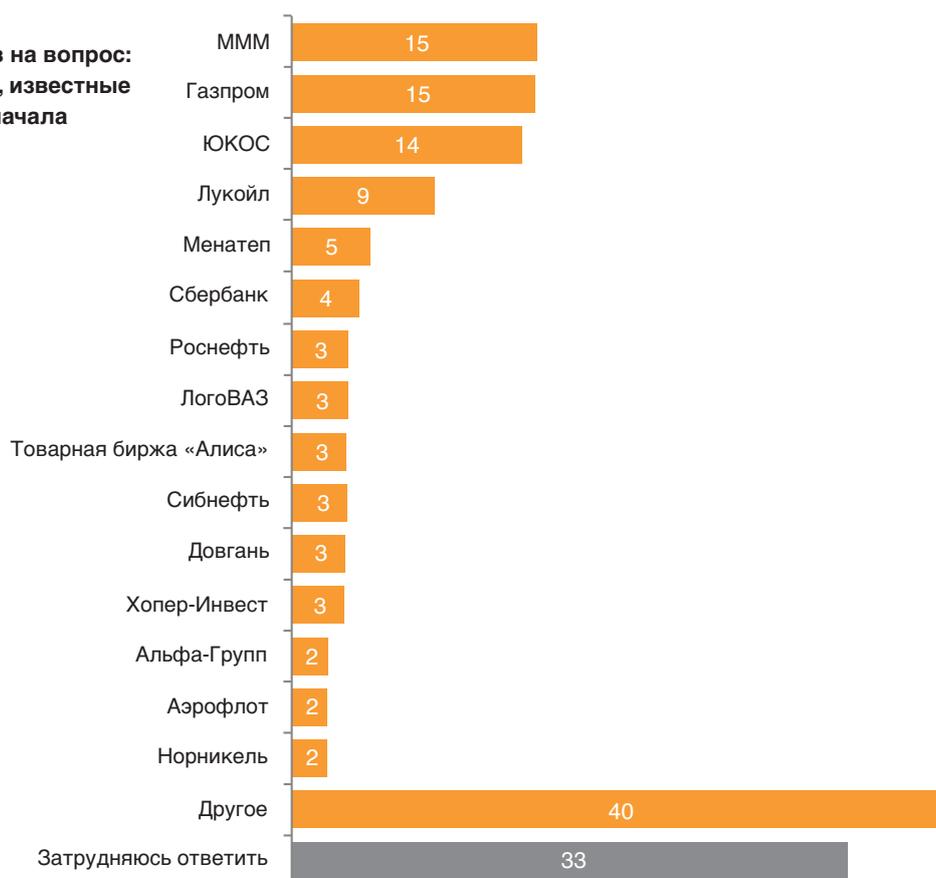
Я считаю, что вести бизнес можно и нужно только честно. Важно быть честными со своими потребителями, сотрудниками и государством. Без этого бизнес расти просто не будет.

Думаю, у России есть очень большой потенциал для развития экологичного производства, который мы должны реализовать в последующие 30 лет. Ведь здоровое питание играет все бóльшую роль в нашей жизни. Надо разработать регуляторные нормативы по развитию экологичного растениеводства. Россия должна измениться и стать доминирующим игроком в этой области. Роботизация, конечно, также будет сопутствовать бизнесу в предстоящие десятилетия. Информационные технологии уже влияют на все отрасли – на производство в том числе. Сейчас мы видим, что каждый рубль, инвестированный в машину, гораздо более эффективен, чем тот, что вложен в трудовые ресурсы, которые становятся все дороже. Высвобождающийся персонал следует задействовать в новых сферах, и в этом смысле должен быть достигнут здоровый баланс между технологиями и нашими «природными» талантами.

# Портрет бизнесмена 90-х годов и современности

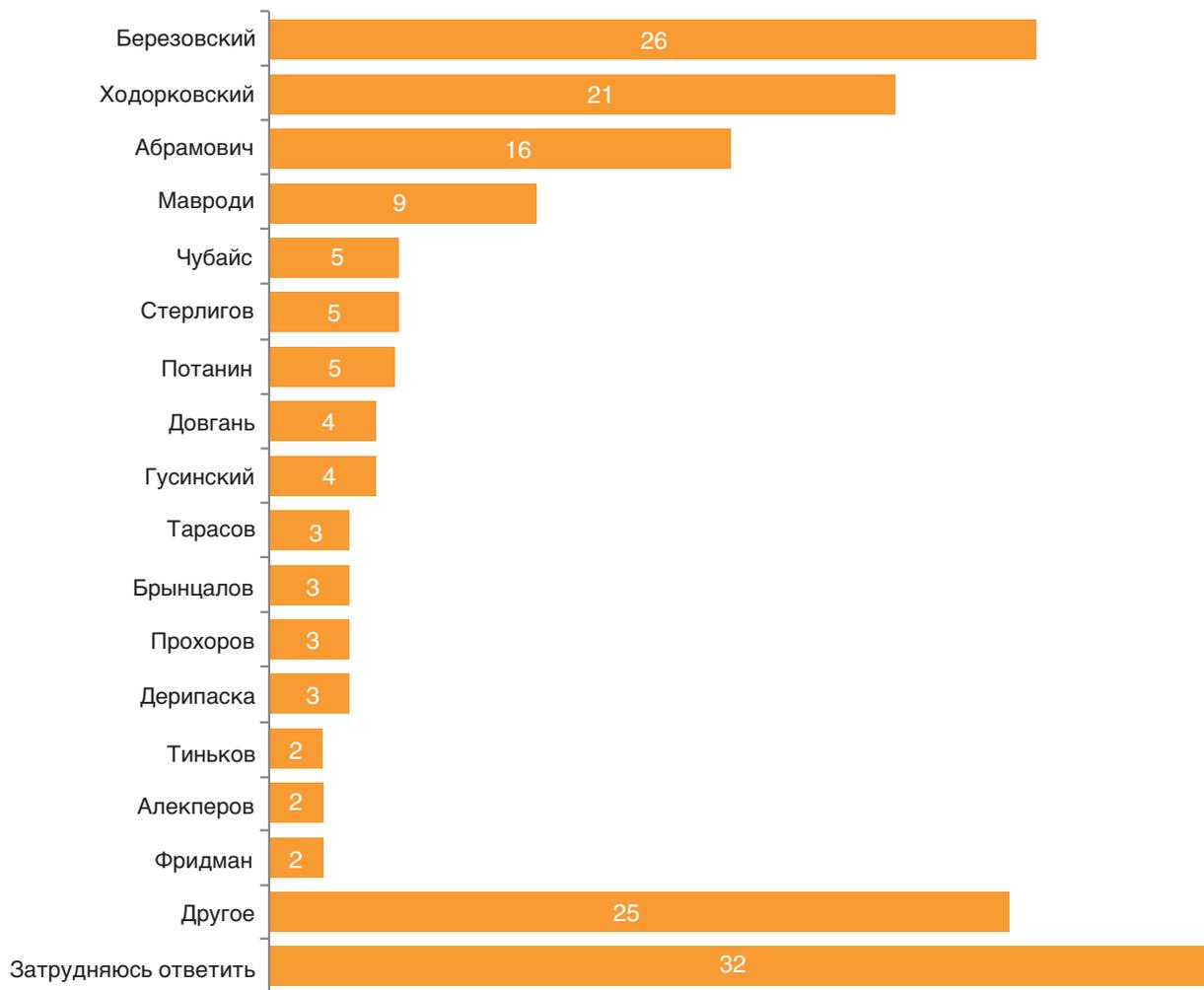
Исследуя восприятие бизнеса 90-х годов среди представителей двух поколений, мы спросили их о наиболее известных образах (компаниях и бизнесменах), ассоциирующихся с бизнесом того времени. Среди наиболее известных российских компаний начала 90-х годов чаще всего назывались МММ (15 %), Газпром (15 %) и ЮКОС (14 %).

**Диаграмма 10**  
Распределение ответов на вопрос:  
«Назовите, пожалуйста, известные  
российские компании начала  
90-х годов», %



Самыми известными бизнесменами тех лет, по мнению респондентов, являются Борис Березовский (26 %), Михаил Ходорковский (21 %) и Роман Абрамович (16 %).

**Диаграмма 11**  
**Распределение ответов на вопрос:**  
**«Назовите, пожалуйста, фамилии известных**  
**российских бизнесменов начала 90-х годов», %**

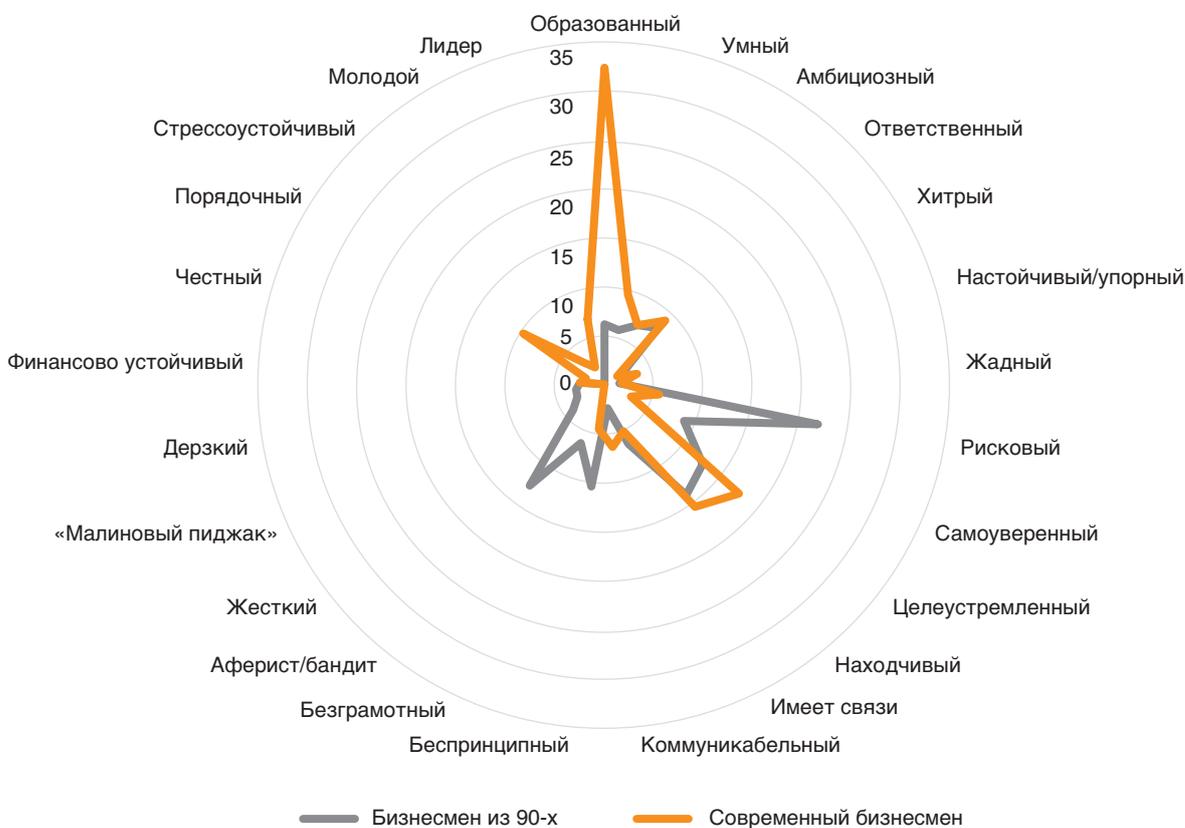


Стоит отметить, что наиболее яркие личные и деловые качества, свойственные современному бизнесмену и предпринимателю из 90-х, значительно различаются в представлении респондентов. Бизнесмены нашего времени, по их мнению, прежде всего, образованные (33 %) и целеустремленные (18 %). Для представителей 90-х, по их мнению, было характерно идти на риск (22 %), им также присуще такое качество, как находчивость (14 %).

Опрошенные в целом значительно чаще описывают современного бизнесмена, используя положительно окрашенные эпитеты – «ответственный» (62 %), «компетентный» (71 %), «честный» (48 %), а представителя бизнеса 90-х они наделяют более негативными чертами – «вор/бандит» (62 %), «нахальный» (56 %) и так далее.

### Диаграмма 12

Распределение ответов на вопросы: «Как бы Вы описали руководителя бизнеса начала 90-х годов?» (вопрос открытый) и «Как бы Вы описали современного руководителя бизнеса?» (вопрос открытый), %





**Андрей Быстрицкий**, председатель Совета Фонда развития и поддержки Международного дискуссионного клуба «Валдай»

Конец 80-х – начало 90-х – время тревожное, но полное надежд. Непосредственно бизнесом я не занимался, но всегда был с ним так или иначе связан. Тогда все было перспективно, база была низкой, рост – высоким...

Я тогда сформулировал тезис, который считаю крайне важным для оценки происходящего: «Но воруя мне милей, чем кровопийца». Это из Бродского. Потому что как бы ни были опасны коррупция, нечестность, обыкновенное вымогательство и воровство, это ничто по сравнению с навязыванием людям своей воли, тоталитарных правил и т. д. И сейчас, и тогда угроза сдвигов в сторону тоталитарной – в чем-то даже фашиствующей – модели общества была и есть. Это было в 1991 году, когда у Янаева (и.о. руководителя ГКЧП) тряслись руки. Еще более опасным это было в 1993 году. Я до сих пор вспоминаю эти времена со страхом и ужасом.

Сейчас мы видим такое же настроение в обществе – активное, уравнилельно-тоталитарное. «Русская весна» – не пустое выражение, в нем отражается скрытый, вполне реальный политический процесс. Те, кто родились 30 лет назад, не могут считаться вполне защищенными от привкуса «совка», поскольку взрослость обрели на рубеже 2000-х годов, а «Россия 2.0» – это все-таки рубеж десятых годов XXI века, то есть «Россия 2.0» существует всего лишь лет 10–12.

Поколение, к которому принадлежу я, целиком несет ответственность за все, что сейчас

происходит в стране. Многих я спрашивал: почему вышло так, как это вышло? Мы же понимаем, что нынешняя ситуация в России не идеальна, есть ошибки, просчеты, недоработки.

Я спрашивал, почему так вышло, еще у Егора Гайдара. Он ответил, что у него никогда не было власти, только власть премьера. Но власти-то было много, и в конце концов Гайдар согласился, что нам не хватило решительности. Решительности в преобразовании России.

Считаю, что членов ГКЧП нужно было помиловать, а вот участников событий 1993 года можно и нужно было гораздо более серьезно наказать. Если мы хотим иметь свободное демократическое общество, а оно действительно должно быть свободным и демократическим, то демократия должна быть «с зубами», уметь защищаться от любых угроз – сверху, снизу, сбоку.

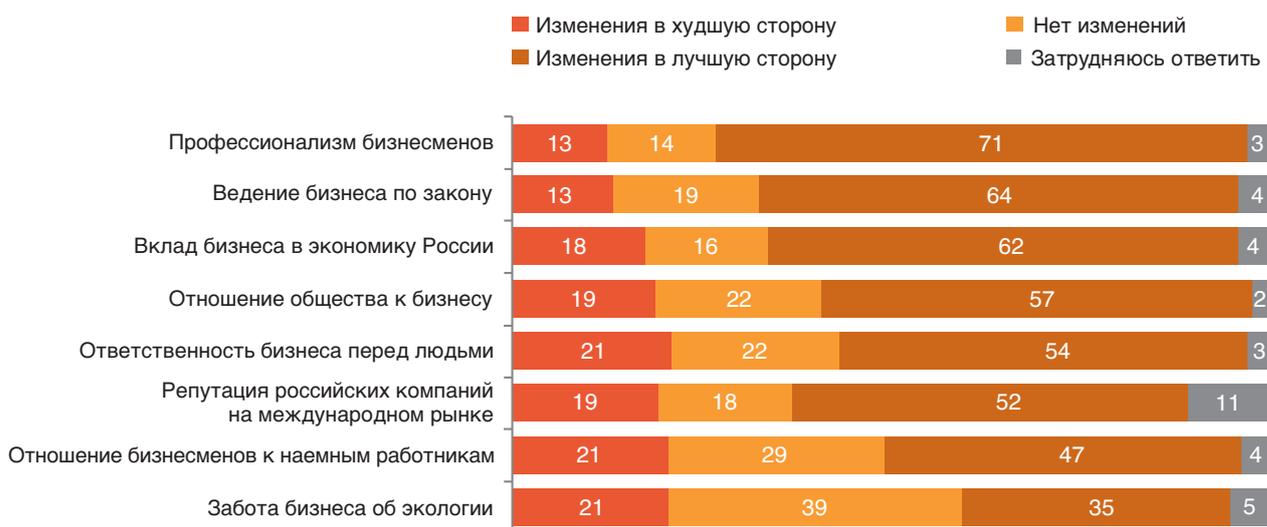
Можно ли в России честно вести бизнес? Думаю, что даже в России можно. И знаю людей, которые, имея небольшой бизнес, ведут его честно. Сложно ли это? Сложно, но мне кажется, что в России все процессы идут одновременно и очень противоречиво.

В чем причина нечестности? Во-первых, высокие налоги. Во-вторых, поборы, нарушения, вымогательство со стороны регулирующих органов. И это — общемировая проблема. Я общался с огромным количеством предпринимателей из Китая и других стран. Не стоит заблуждаться в отношении проблем нынешней России. Они не в том, что наша страна хуже или лучше.

# Динамика основных характеристик бизнеса за прошедшие 30 лет

Среди ключевых характеристик бизнесменов и бизнеса, изменившихся в положительную сторону за последние 30 лет, респонденты отмечают профессионализм (71 %), ведение бизнеса в соответствии с требованиями законодательства (64 %) и вклад бизнеса в национальную экономику (62 %). При этом, по их мнению, уровень ответственности бизнеса либо вообще не изменился (22 %), либо даже снизился (21 %).

**Диаграмма 13**  
**Распределение ответов на вопрос:**  
**«Ответьте, как каждая из нижеперечисленных характеристик бизнеса изменилась с начала 90-х годов до нашего времени?», %**

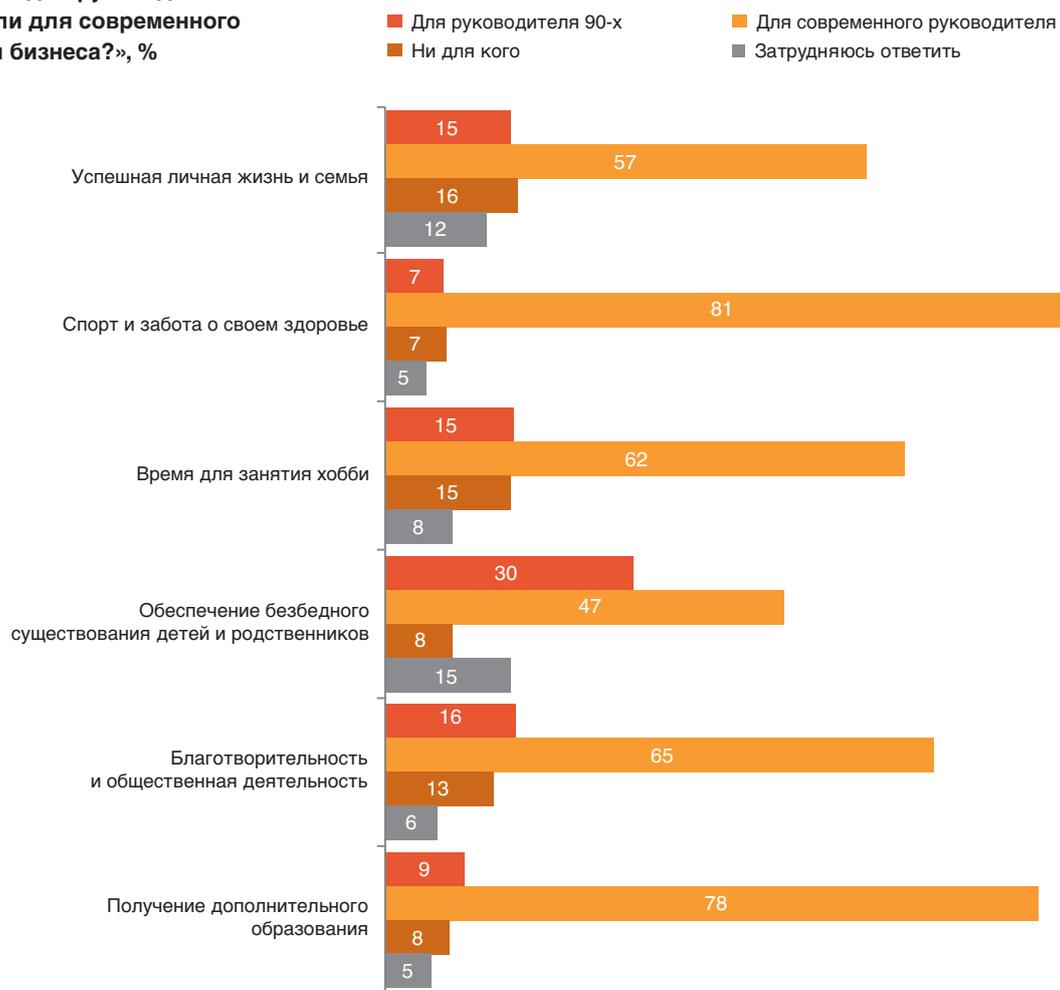


В ходе опроса были выявлены различия между поколениями 30- и 60-летних в их отношении к личной жизни и здоровью. По мнению респондентов, спорт

и здоровый образ жизни имеют важное значение для 81 % современных бизнесменов и только для 7 % деловых людей 90-х.

#### Диаграмма 14

Распределение ответов на вопрос: «Ответьте, для кого более важны нижеперечисленные составляющие личной жизни – для руководителя бизнеса начала 90-х или для современного руководителя бизнеса?», %



Что касается российского бизнеса в целом, то, по мнению респондентов, за последние 30 лет важные изменения коснулись и возможностей женщин в профессиональной среде. Подавляющее большинство опрошенных (77 %) придерживаются

мнения о том, что у женщин появилось больше возможностей для занятия предпринимательством в России. Возросшие возможности для женщин в бизнесе чаще отмечают представители поколения 30-летних (79 %).

#### Диаграмма 15

Распределение ответов на вопрос: «Как вы считаете, за последние 30 лет у женщин в России стало больше или меньше возможностей для ведения собственного бизнеса?», %

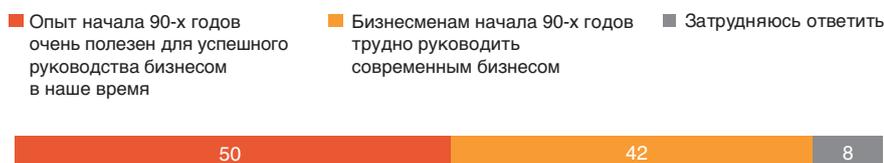


Что касается наследия 90-х, то лишь половина опрошенных считает, что опыт ведения бизнеса, приобретенный 30 лет назад, может быть очень полезен для ведения эффективного бизнеса в современной ситуации. При этом представители

поколения 60-летних больше склоняются к тому, что опыт начала 90-х полезен для успешного руководства бизнесом в наше время (58 %), среди 30-летних таковых меньше половины (49 %).

#### Диаграмма 16

Распределение ответов на вопрос: «Одни считают, что опыт 90-х годов очень полезен для успешного руководства бизнесом в наше время. Другие, напротив, считают, что бизнесменам начала 90-х годов трудно руководить современным бизнесом. Какая точка зрения Вам ближе?», %





**Людмила Мамет, партнер фирмы с 1992 по 2011 год**

Осенью 1990 года я вернулась из командировки в Южную Корею, где проходили переговоры о заключении соглашения об избежании двойного налогообложения. Это была уже 19-я страна, в переговорах с которой я участвовала в составе делегации Минфина СССР. А за стенами Минфина формировалась новая атмосфера, время от времени давала о себе знать загадочная «большая шестерка» иностранных аудиторских компаний, в самом Минфине появилась первая аудиторская компания «Инаудит».

Фирма «Инаудит» была учреждена государственными ведомствами на основании постановления правительства СССР и на базе управления валютного контроля Минфина, располагалась она там же. О степени независимости первых аудиторов судить не приходилось.

Чтобы разобраться в налоговом режиме для совместных предприятий и иностранных фирм, а также в особенностях применения соглашений по налоговым вопросам, понадобилось сформировать группу из семи человек.

Понятно, что все они стали объектом интереса международных аудиторских фирм, и я в числе первых в декабре 1990 года сменила министерскую позицию начальника отдела на должность директора Coopers & Lybrand, совместного предприятия, созданного с участием фирм Coopers & Lybrand из США, Великобритании, Германии, Канады и Московского акционерного инвестиционного банка и зарегистрированного в сентябре 1990 года. Первым крупным проектом этой аудиторской фирмы стала оценка предприятия «Ленинец», наш первый офис находился в Санкт-Петербурге, в гостинице «Астория».

В Москве наш первый офис располагался на юге Москвы, в здании СМУ. Так как приглашать клиентов в здание, заполненное людьми в спецовках и сапогах, а зимой и бродячими собаками, забегавшими в поисках тепла, было неловко, вскоре было найдено здание на улице Щепкина – бывший купеческий особняк XIX века с мраморными лестницами, в котором до нас находился детский сад.

Помню, в начале работы в фирме мне было сложно избавиться от министерского тона. С переменным успехом я училась разговаривать с улыбкой и избегать тона всезнайки и контролера-ревизора. Лучший урок общения с (потенциальным) клиентом мне преподнес молодой англичанин. Однажды во время обеденного перерыва зазвонил телефон, стоявшая в другом конце комнаты группа сотрудников продолжала что-то обсуждать, а наш англичанин каким-то лвиным прыжком пересек комнату и схватил телефон, который успел прозвонить всего 2-3 раза. При этом окружающим он, как бы извиняясь, сказал: «Может быть, это клиент».

В работе у нас недостатка не было, но трудно было найти специалистов – неудивительно, что моими первыми коллегами стали бывшие сотрудники министерства.



Что запомнилось... Почти сразу после прихода в Coopers & Lybrand я отправилась в двухмесячную поездку по различным офисам фирмы: большую часть времени провела в Лондоне, затем в Германии и Бельгии. Это было road show: фирма демонстрировала наличие ресурсов в России, я же постепенно начинала понимать, что интересует иностранных инвесторов. Одновременно зрело понимание того, что налоговые законы, в разработке которых я принимала участие, далеко не совершенны. Постепенно возникло желание донести эти новые знания до законодателей, для чего в последующем наши специалисты вошли в состав рабочей группы по налоговому законодательству бюджетного комитета

Госдумы. В Лондоне произошел забавный эпизод: по условиям соглашения о создании СП принимающая фирма должна была выдавать сотруднику российского офиса 30 фунтов стерлингов еженедельно. Я уехала в Лондон с десятью фунтами в кармане (1991 год, свободной покупки валюты не было, а у российской фирмы не было валютного счета). И началась история о том, как преодолевались внутренние барьеры и правила, не рассчитанные на то, чтобы человеку, не являвшемуся сотрудником британского офиса, выдали деньги без подтверждающих документов. А десять фунтов, между тем таяли на глазах. Помню, окончательно подкосила меня необходимость отремонтировать каблук – это стоило 3 фунта 30 пенсов. Какое-то время спасало бесплатное какао, но наконец денег не стало совсем. И тут явился добрый ангел в лице партнера консультационной практики, который пригласил меня поужинать к себе домой, где я в ответ на вежливый вопрос: «Как дела?» – просто расплакалась. Не знаю, что он сделал, но в начале каждой недели мне стали выдавать по 30 фунтов, а в Германии деньги на весь срок пребывания меня уже ждали в гостинице.

Прошлое – мой опыт работы в Минфине СССР – оказалось бесценным активом, настоящее (первые годы работы в международной фирме с партнерами и менеджерами в основном из Великобритании, Америки, Канады и Голландии) наполняло жизнь ощущением важности своего дела. Будущее казалось безоблачным. Но наступил кризис 1998 года, а с ним и жестокая необходимость сократить бизнес. Это было очень трудное время, но тот же 1998 год открыл новые перспективы: произошло объединение двух фирм, начался новый этап жизни.

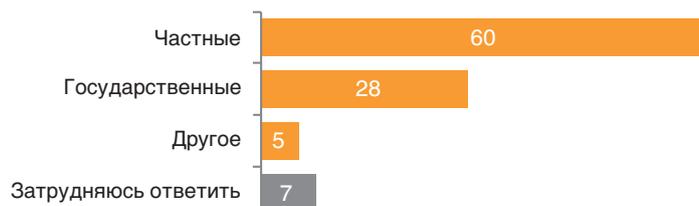
# Роль государства в экономике и бизнесе

В ходе исследования мы также выяснили, что думают бизнесмены об эффективности двух основных типов предприятий – государственных и частных. В целом респонденты схожи в своих оценках: большинство из них (60 %) уверены, что в современной России частные компании работают более эффективно, чем государственные.



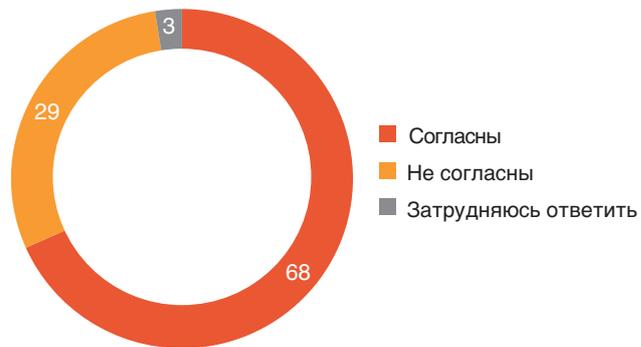
## Диаграмма 17

Распределение ответов на вопрос: «Какие компании в современной России работают более эффективно – государственные или частные?», %

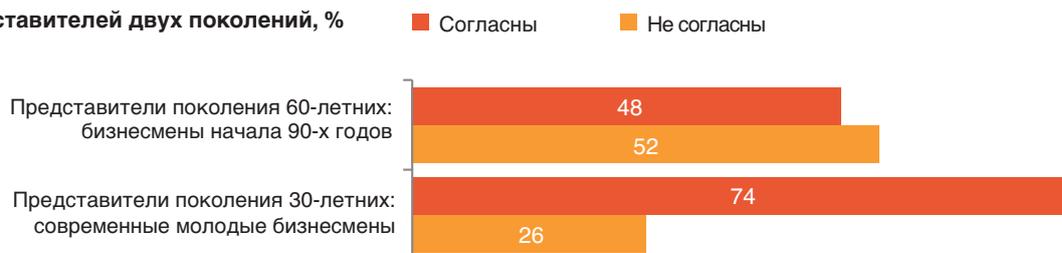


Большинство опрошенных (68 %) оценивают нынешнее регулирование бизнеса со стороны государства как слишком строгое и уверены, что бизнесу необходимо предоставить больше свободы.

**Диаграмма 18**  
 Распределение ответов на вопрос:  
 «Некоторые экономисты считают, что бизнес в России слишком строго регулируется государством, необходимо предоставить ему больше свободы. Согласны ли Вы с таким мнением?», %



**Диаграмма 19**  
 Распределение ответов на вопрос: «Некоторые экономисты считают, что бизнес в России слишком строго регулируется государством, необходимо предоставить ему больше свободы. Согласны ли Вы с таким мнением?» – среди представителей двух поколений, %



С этим согласны большинство респондентов, представляющих поколение 30-летних бизнесменов (74 %). Противоположной точки зрения придерживается чуть больше половины представителей бизнеса начала 90-х (52 %).

# Отец и дочь



История двух деловых людей, отца и дочери, Равиля и Гузель Санжаповых — иллюстрация того, через что прошла Россия и ее бизнес в минувшие 30 лет.

семье сейчас — дочь». Он гордится Гузель, прославившей деревню Малый Турыш, что в 200 км от Екатеринбурга, на всю Россию (да и в мире эта деревушка известна теперь стала).

## Отец

О начале 90-х отец Гузель Санжаповой предприниматель Равиль вспоминает без воодушевления:

Царил дикий бизнес. Работали по схеме: съездил – купил – продал. На полках в магазинах ничего не было. Конкуренции, правда, также никакой не было. Но зато было очень много бандитов. То становишься жертвой рэкета на рынке, то пару ботинок украдут. Морально тогда гораздо тяжелее было. Деньги доставались вроде бы легче, но инфляция за год эти же деньги и съедала. Теперь бизнес более цивилизованный. Если начинался он 30 лет назад из-за необходимости выживать, то сейчас у нас появились средства для того, чтобы заниматься планированием. Мы развиваемся!

У Равиля сильный характер. Выжил в «лихие девяностые», долгое время владел магазином в Екатеринбурге, где продавал одежду, привозимую из Турции, а затем, получив в наследство от отца пасеку, освоил и профессию пчеловода. Но без тени сомнения или смущения констатирует:

«Главный предприниматель в нашей

## Дочь

Гузель, вероятно, одна из наиболее ярких социальных предпринимателей в стране. Она востребованный спикер на всех экономических форумах – от региональных до Петербургского международного экономического, но главное – любимица и даже предмет почитания односельчан, которых несколько лет назад обеспечила работой – производством крем-меда с ягодами. И продолжает делать это по сей день. С растущими оборотами своего бизнеса.

Гузель немногим более 30 лет. Она окончила факультет мировой политики МГУ, говорит на нескольких языках. Вот что она рассказала о том времени:

В 1989 году я была совсем маленькой. Папа – горный инженер, работал на золотом руднике в Березовском. Потом, в 1991 году, рудник закрыли. Папа остался без работы и вообще без всего. А мама работала на скорой помощи, где работает до сих пор. И получала гроши. Семья с маленьким ребенком в начале 1990-х, живя в общежитии, оказалась без денег. Потихонечку папа стал заниматься бизнесом. Сначала приторговывал сигаретами... Почему я это помню?

Потому что как-то родители меня, совсем маленькую, одну дома оставили, и я так расстроилась, что выкинула несколько блоков папиных сигарет в форточку.

Еще помню, как в 90-е мы ходили с мамой в больницу покупать мандарины. Такое происходило крайне редко, и только там они продавались. Мне постоянно хотелось съесть что-нибудь вкусненькое.

В 1994 году я впервые помогла папе с продажей одежды на рынке. Первая зарплата моя равнялась двум сосискам в пластиковом стаканчике, с кусочком хлеба и кетчупом. Поэтому сейчас я не ем серый хлеб, сосиски и кетчуп.

Не помню ничего из того, что происходило в период с 1997 по 2000 год. У меня было очень тяжелое заболевание. Риногенный энцефалит. Трепанация черепа. Осталось 15 швов на лбу. Я заново училась ходить. В девять лет повзрослела. И появились очень взрослые вопросы: а почему так произошло именно со мной, нужна ли я вообще и если да, то для чего нужна?

## Становление бизнеса дочери. Расставание с прежним бизнесом отца

Я рано поняла, что не хочу, как папа, заниматься продажей одежды, возить ее из Стамбула, и говорила, что у меня никогда не будет своего бизнеса. Но все сложилось иначе.

Как-то папа купил мне пачку петард на рынке. Я пришла с ней в школу, и эти петарды мы взрывали всем классом. Я почувствовала острый спрос на них и попросила папу купить еще петард. Он отказался. Но бабушка согласилась помочь. Так у меня завелся петардный бизнес. В день я продавала по 20 пачек

петард. В школу ходила с одной тетрадкой и ручкой, но при этом была отличницей. А чистая прибыль у меня была больше, чем зарплата мамы на скорой. Знаете, каково это, когда у тебя денег гораздо больше, чем у твоей мамы?..

Мне было тогда всего 12 лет. И мучило ощущение несправедливости. Возник большой и жирный вопрос: «Почему так?».

В какой-то момент, уже будучи взрослой, я стала понимать, что хочу сделать нечто, меняющее жизнь людей. После в общем-то вполне успешного бизнеса, связанного с производством бабочек и галстуков, закупила в Германии оборудование для взбивания меда и мобилизовала деревенских бабушек на производство крем-меда. Денег на развитие бизнеса не хватало. Но вскоре повезло: я услышала про краудфандинг, которым пользуюсь уже несколько лет. Сейчас у нас много спонсоров по всей России. Те, кто помогают, понимают, что каждая банка меда меняет жизнь в деревне к лучшему. И для них это очень важно. Особенно в нынешних условиях.

- Когда стал разворачиваться медовый бизнес, я обнаружила, что папин магазин в одном из торговых центров Екатеринбурга убыточен, – **говорит Гузель**. – Это было где-то в начале 2014-го.
- На тот момент магазин не был убыточным, – **не соглашается Равиль**. – Хватало средств и на оборудование, и на жизнь...
- Конечно, осознать убыточность бизнеса папе было очень сложно и больно, ведь он занимался этим 20 лет, – **непреклонна дочь**. – Очень непросто в один момент все взять да закрыть.

Но магазин был закрыт.

## День сегодняшней и планов громадьё

Считаю, что я – успешная. В прошлом году оборот составил около 18 млн рублей. Это не много, но и не мало. Особенно если учитывать те вложения, которые мы делаем в инфраструктуру, людей. Сейчас начали строительство общественного центра в деревне. До этого были построены детская площадка, скважина, вывоз мусора наладили... Когда меня называют успешным предпринимателем, встает вопрос – чем измерять успех? В Москве все принято измерять миллионными оборотами. Для меня обороты также имеют значение, безусловно. Но все-таки главный критерий успеха в том, сколько людей стало жить лучше.

В общественном центре будет пекарня, откроем наш маленький фирменный магазин. Там обязательно будет и образовательное пространство, потому что в перспективе 3-5-10 лет нам здесь будут нужны предприниматели. Для чего? Чтобы создавать новые рабочие места, чтобы кооперироваться и сообща решать проблемы, которые будут возникать в дальнейшем.

У меня нет задачи, чтобы люди сюда массово повалили жить. Но весь второй этаж в общественном центре будет приспособлен для туристов – это будет его основная статья доходов. Туристы нужны еще и для того, чтобы налаживать диалог с другими. Первыми будут те, кто так или иначе знакомы с нашей историей. Обязательно создадим в центре digital detox. И наладим сюда туры выходного дня для жителей Екатеринбурга и Перми, чтобы приезжали к нам просто

расслабиться — спокойно погулять, поесть-поспать, просто «потупить» в тишине.

Хотелось бы, чтобы люди начали приезжать в наш центр уже через пару лет.

## Вердикты

Конечно, в минувшие 30 лет было много несправедливости. Но разговоры на тему «надо было все сделать по-другому» не конструктивны. Озадачиваться следует тем, что делать в предстоящие 30 лет.

Мне хочется перемен. Людям надо предоставить возможность свободно выражать свои мысли, дискутировать. Пока у нас в стране все только черное и белое (так уж сложилось в последние годы), и нет пространства для диалога. Однако, как только появятся оттенки серого, изменения не заставят себя ждать. Надеюсь, что они будут конструктивными.

Думаю, что моим родителям, даже если они об этом не скажут, как и мне, хочется, чтобы к власти в стране пришел кто-нибудь молодой. Нынешняя власть вызывает ощущение усталости.

Люди более старшего поколения все еще говорят о какой-то «державной мощи». А мы понимаем, что мощь заключается, прежде всего, в силе людей, в их благополучии.

*Равиль действительно ни слова не говорит о том, что он хочет каких-либо перемен во власти.*

– Из современных проблем, наверное, самая опостылевшая – бюрократия, – заявляет он. – Сколько лет я ни занимаюсь индивидуальным предпринимательством, идти в налоговую службу всегда было как зубная боль. Впрочем, сейчас полегче, чем было: обзавелись дистанционным бухгалтером.

# Будущее российского бизнеса

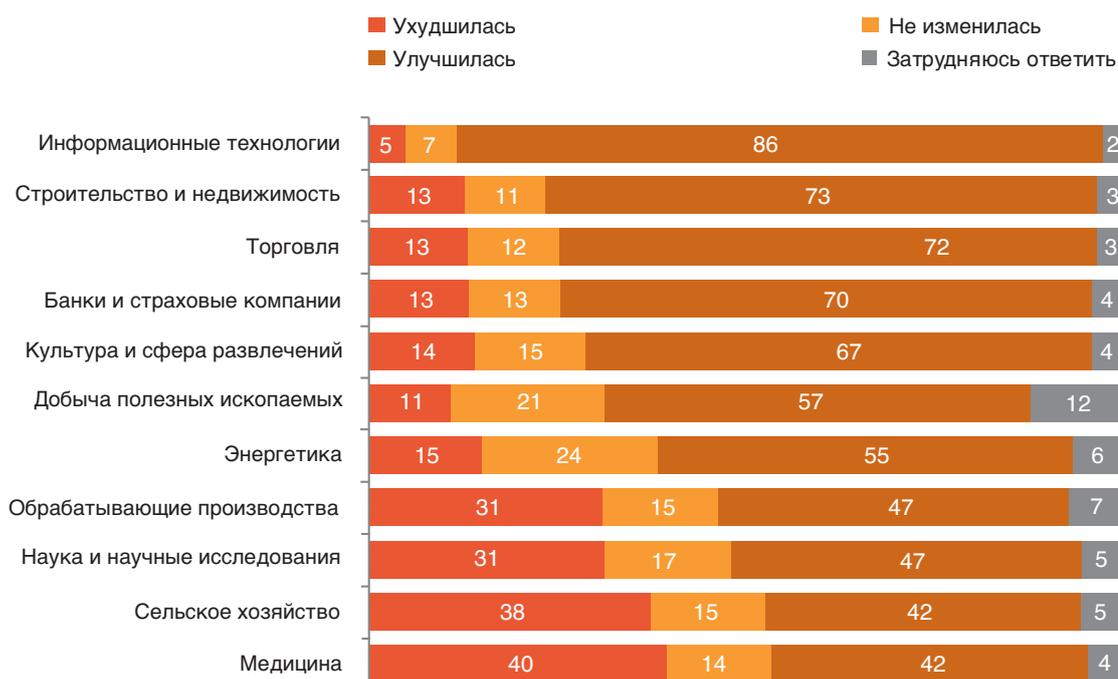
Опрошенные достаточно оптимистично оценивают будущее состояние российского бизнеса: более половины из них (56 %) считают, что в ближайшие 30 лет он будет успешно развиваться.

**Диаграмма 20**  
Распределение ответов на вопрос: «Как Вы думаете, в ближайшие 30 лет российский бизнес в целом будет развиваться, деградировать или останется в нынешнем состоянии?», %



Респонденты предполагают, что наибольшее развитие в ближайшие 30 лет получат такие отрасли, как информационные технологии (87 %), энергетика (69 %) и торговля (68 %).

**Диаграмма 21**  
Распределение ответов на вопрос: «Сейчас я назову Вам основные отрасли бизнеса. Как ситуация в каждой из них изменилась с начала 90-х годов?», %





**Ричард Патерсон, партнер, возглавлявший практику фирмы по оказанию услуг компаниям энергетического сектора**

Открытие офиса в Москве было очень правильным решением. PwC могла помочь развиваться российскому бизнесу, сделать его более привлекательным для международных инвесторов и более выгодным для Российской Федерации.

Впервые я приехал в Россию в 1994 году со своим клиентом, одной крупной международной нефтегазовой компанией, которую сопровождал со стороны Price Waterhouse. В тот момент она занималась оценкой и согласованием концессий на разработку нефтегазовых месторождений. Именно тогда я впервые по-настоящему осознал потенциал этого рынка и пришел к идее создания в России сильной практики, которая могла бы стать неотъемлемой частью международной сети.

В свою первую поездку я не знал, к чему готовиться. США и Россия / Советский Союз долго находились в состоянии конфронтации, поэтому у меня были некоторые опасения. Затем я увидел потенциал и возможности, которые привлекали и моего клиента, хотя предстояло инвестировать миллиарды

долларов в развитие деятельности в России в течение последующих нескольких десятков лет. Учитывая сложившуюся на тот момент в стране систему нормативно-правового регулирования инвестиций, это было очень непростое решение. У клиента не было гарантий, что удастся вернуть деньги и что проект окупится.



Мой клиент пытался добиться принятия закона о так называемых соглашениях о разделе продукции. Совместно с другими он пытался помочь провести этот законопроект через Думу. Это был принципиальный момент, и только после принятия закона можно было принимать решение об инвестициях. Нужны были схемы раздела продукции для защиты инвестиций. Цель заключалась в принятии такого закона для всего нефтегазового сектора, в соответствии с которым после осуществления инвестиций их условия остаются неизменными.

Таким образом, повышение или понижение налоговой ставки, последствия изменений в налоговом законодательстве, как положительные, так и отрицательные, никак не затронули бы субъектов, работающих по СРП. Для этого крупные иностранные игроки создали группы, которые работали с лоббистами, пытаясь донести до российского правительства, почему они считают необходимым принятие этого закона.

Стала очевидна большая роль PwC в достижении согласия между западной точкой зрения и позицией России. Фирма оказалась незаменимым помощником для крупных иностранных игроков, готовых сотрудничать с Россией.



Мы быстро поняли, что нужно развивать нефтегазовую практику и продолжить направление сюда иностранных специалистов. Я стал помогать нашему руководству в этом вопросе, в частности Джеймсу Крампу, который тогда был руководителем глобальной практики Price Waterhouse по оказанию услуг нефтегазовой отрасли. У меня возникло огромное желание работать на российском рынке, у моего руководства также появились новые планы относительно страны. Джеймс сделал очень много для развития практики за счет инвестиций из Европы и США.

Бизнес в России не сразу стал прибыльным.

Необходимо было организовывать обучающие программы для наших сотрудников. В качестве модели найма новых сотрудников из числа выпускников была создана программа АССА, дающая возможность стать дипломированным бухгалтером. Многие из наших конкурентов брали на работу бывших работников российских министерств и пытались научить их работать в новых условиях. У нас же была иная модель – модель найма выпускников российских вузов, их обучения и развития в процессе совместной работы с иностранными специалистами. Так мы обеспечивали рост нашей практики.

Джеймс также увидел потенциал для специалистов из США, которые могли приехать в Россию, для того чтобы поучиться, расширить свои знания и повысить профессионализм благодаря новому опыту. Я стал одним из таких сотрудников и очень рад, что получил такую возможность. В 1997 году сам вернулся в Россию, чтобы поработать с крупным российским нефтегазовым клиентом. За 4 года, проведенные в Москве, я, несомненно, получил опыт, который позволил мне вырасти как в профессиональном, так и в личностном плане.



На начальном этапе инвестиции в развитие российской нефтегазовой практики постоянно увеличивались.

Сначала перед нами стояла задача оказывать поддержку международным клиентам, но вскоре к нам стали обращаться и российские клиенты из нефтегазовой отрасли и банковского сектора. Наша помощь была им необходима для того, чтобы выходить на западные рынки, привлекать капитал в Европе за счет выпуска еврооблигаций и т. д., для чего им были нужны аудиторские проверки в соответствии с западными стандартами, о которых они до этого никогда не слышали или же у них ранее не было необходимости выполнять эти требования. В период с 1994 по 1997 год темпы роста нашего бизнеса весьма ускорились, но по-прежнему требовались инвестиции. Иностранцы спецыалисты из США и Европы продолжали приезжать в Россию. Большой прибыли у практики не было: финансирование по-прежнему осуществлялось из глобального офиса, который рассматривал это как выгодную инвестицию, стремился развить практику, чтобы в конечном итоге она стала российской и вносила вклад в успех всей сети фирм.



Думаю, в то время первостепенной задачей в работе с российскими клиентами было сформировать доверие к западным консультантам. Ведь у нас работало много иностранных специалистов, да и концепция независимого аудита являлась скорее

западной, чем российской. Сформировать доверие было непросто.

Когда мы проводили аудиторские проверки российской нефтегазовой компании, нам необходим был доступ к информации о запасах нефти и газа, так как это неотъемлемая часть нашей работы. Мы запрашивали допуск для изучения этих данных, но ответ всегда был отрицательным: нам говорили, что это государственная тайна.

Потребовалось достаточно много времени, даже на встречах не на уровне главы компании, а на уровне заместителей председателя правления, чтобы донести, что нам необходима определенная информация для того, чтобы помочь компании в рамках проведения аудиторской проверки. В конечном итоге мы, разумеется, информацию получили. Но на то, чтобы сформировать доверие, потребовалось много времени. Работы в рамках аудиторских проверок шли болезненно медленно. Если аудит зарубежного клиента мы могли завершить за три месяца после окончания года, то в случае с российскими компаниями на ранней стадии сотрудничества на это уходило больше года. Частично это объяснялось всего лишь отсутствием подготовленности: в компаниях не знали, какие именно документы они должны предоставить аудиторам. Взаимодействие, формирование доверия – все это было непросто, ушли годы, но у нас это получилось благодаря совместной работе с российскими коллегами и клиентами.

Если говорить о трудностях на пути развития практики в России в те годы, то самые сложные задачи были связаны с подготовкой наших сотрудников и инвестициями в них, организацией получения ими квалификации ACCA, оттачиванием навыков на миллионах тренингов. Второй по сложности стала задача преодолеть различия в том, как вели в тот момент бизнес в России и на Западе, устранить естественные подозрения после 50 лет холодной войны между нашими странами.

Безусловно, это был переходный период.



В 2001 году, когда я уже вернулся в США, в России сменился лидер государства, а также глава компании – моего крупного российского нефтегазового клиента. Меня беспокоило, не канули ли в небытие достижения в области развития доверия с данным клиентом. Поэтому я предпринял несколько попыток встретиться с новым

СЕО клиента. На протяжении следующих десяти лет я приезжал один или два раза в год в Москву специально для встречи с ним, спрашивал его: «Как выполняются те обещания, которые я Вам дал? Как мы можем помочь Вам привести бизнес к успеху? Что мы можем улучшить в своей работе?» Я думаю, это сработало – мы смогли взрастить доверие между нами, и клиент оставался с нами еще долгие годы... до введения санкций.

Сегодня из-за санкций американцы не могут напрямую инвестировать в Россию. Мои устремления и мои надежды связаны с тем, что государства создадут условия, в которых международный бизнес сможет сотрудничать и процветать, работая сообща.

Я вспоминаю прошлое с очень теплым чувством. Я многому научился, и моя карьера во многом от этого выиграла: в 2001 году меня назначили руководителем глобальной энергетической практики. У меня много друзей в России, с которыми я общаюсь и до сих пор.



**Диаграмма 22**

**Распределение ответов на вопрос:**

**«Что, на Ваш взгляд, нужно для того, чтобы бизнес в России развивался успешно?», %**





**Мэри Дежевски**, журналист, обозреватель газеты *The Independent*, в 1988-92 годах руководитель московского бюро британской газеты *The Times* (Лондон)

Конец 80-х – начало 90-х – время чрезвычайной неопределенности. Не знаешь, что произойдет сегодня или завтра. Я бы еще сказала, что было потрясающее, очень сильное ощущение (особенно среди журналистов) исторического значения происходящего. Думаю, журналисты в известной степени понимали, что на их глазах совершается нечто историческое, а вот дипломаты, как мне казалось, не осознавали этого.

Открыв свой офис в Москве в 1989 году, Price Waterhouse стала, возможно, одним из первопроходцев среди западных компаний, решивших прийти в тогда еще существовавший Советский Союз. В последние пару лет начатой Горбачевым перестройки активно шли поиски способов реформирования советской экономики. Пригласили Джеффри Сакса из Гарвардского университета, группа западных консультантов-советников принимала участие в разработке и представлении альтернативных решений для советского правительства. Была довольно сильная оппозиция западному участию в советской экономике. Ситуация изменилась на излете Советского Союза,

практически за ночь, потому что Ельцин пригласил западных советников, после чего в России стали очень поспешно вводить капиталистические методы свободного рынка с программами приватизации и т. п. Но эта тенденция впервые появилась в 1989 году.

Мне кажется, что у меня и большинства других людей, наблюдавших за происходящим, было ощущение, что в России / Советском Союзе процесс интеграции в рыночную экономику будет идти гораздо труднее, чем, скажем, в странах Восточной Европы, где он начался раньше. Мало кто имел хоть какой-то опыт или представление (даже понаслышке) о том, как работает система свободного рынка. С другой стороны, некоторые первые шаги (особенно приватизация предприятий госсектора через ваучеры и аукционы, а также распределение ваучеров среди сотрудников госпредприятий) получились даже гораздо лучше, чем многие из нас ожидали. Лишь на втором этапе приватизации (когда ваучеры были скуплены людьми, ставшими впоследствии олигархами) всё, похоже, пошло совсем не так, как надо.



Сейчас, спустя 30 лет, наверное, многие скажут, что они невероятно разочарованы результатами развития. Как могло случиться, что всё пошло так плохо? У меня почти противоположное мнение. Я считаю замечательным тот факт, что стране, в которой до 1991 года существовала советская система, за 30 лет удалось стать частью глобальной экономики. В 1991 году и представить было невозможно, что она так интегрируется в мировую экономику.

Несмотря на хаос 1990-х, за последние 20 лет ситуация в России стабилизировалась. Мне кажется, это очень трудно понять тем, кто не помнит или не испытал на собственном опыте, как работала система в России (или Советском Союзе) до перестройки, до 1988–1989 годов. Чтобы понять разницу сегодня, люди едут в Россию и сильно удивляются: «Ничего не работает так, как надо!» Однако если бы они побывали здесь в начале 1980-х, то обнаружили бы, что в стране был огромный дефицит всего необходимого и люди вставали в 4 утра, чтобы занять очередь. Мне кажется, что сейчас в России нормальный уровень экономики потребления... Я могла бы жить (и большинство западных граждан могли бы жить) во многих российских городах. Тридцать лет назад такое было бы невозможно.



Те, кто утверждает, что российская экономика страдает от сырьевого проклятия, вряд ли правы, потому что если Россия может контролировать высокие цены на природные ресурсы, то имеет смысл извлекать выгоду из этого сектора. Кроме того, думаю, что, как правило, потребительский сектор кажется таким малозначительным в основном экономистам-мужчинам, которые не видят произошедшую трансформацию и, как следствие, возможности, предоставленные этим сектором.

Конец 1980-х и 1990-е годы следует рассматривать как уникальный период, который не повторится. Россия сейчас является частью глобальной экономики. Еще одно поколение олигархов, сколотивших свои состояния на очень сомнительных схемах, больше не появится. Этого не повторится.

Если говорить о санкциях, введенных против России вследствие присоединения Крыма, то какие-то из них сохранятся. Но большинство из нас считает, что Россия никогда не отдаст Крым. И люди сравнивают подход Запада к ситуации с Крымом с ситуацией с прибалтийскими государствами на протяжении советского периода, когда западные страны заявляли, что никогда не признают включение прибалтийских государств в состав Советского Союза, но это не мешало людям ездить туда, торговать с Советским Союзом и т. д. Так что, возможно, то же самое произойдет и в случае с Крымом. На бумаге режим санкций останется, но на практике его не будет спустя некоторое время.

**Диаграмма 23**

**Распределение ответов на вопрос:  
«Что может препятствовать развитию  
бизнеса в России?», %**



Бизнесмены обоих поколений единодушно отмечают проблемы, связанные с чрезмерным регулированием и контролем за бизнес-сферой со стороны государства,

а также отсутствие заинтересованности госорганов в поддержке предпринимателей.



**Сергей Шаталов, экономист, действительный государственный советник Российской Федерации 1 класса, в прошлом – сотрудник фирмы**

Памятное время, 30 лет назад... Я был доцентом кафедры высшей математики, но в эпоху перемен не хотел остаться в стороне, пошел на выборы, стал народным депутатом, вошел в Верховный Совет РСФСР.

Уже началась либерализация, перестройка...

У людей были большие ожидания:

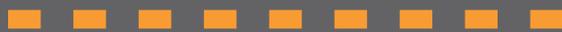
они верили в чудо, что сейчас власть поменяется и все станет по-другому, жизнь наладится, мы будем жить, как в Европе или Соединенных Штатах... Люди постарше, конечно, помнят и кооперативное движение, и захлестнувшую тогда страну свободу, которая появилась и в головах, и в политике, и в бизнесе. Жизнь, естественно, оказалась жестче – многие ожидания и надежды не сбылись, много судеб оказались поломаны. Однако очевиден прогресс по сравнению с тем, что было 30 лет назад: то, что другие государства проходили за столетия, мы прошли за десятилетия.

Деловой климат того времени был, мягко говоря, резко континентальным. Все было очень сложно: слабое государство, развалившийся Советский Союз...

В период становления российской экономики и бизнеса правила игры зачастую были либо очень жесткими, либо полностью отсутствовали. В таких условиях очень

много зависело от того, какие приоритеты, какие рамки и правила будет устанавливать государство. Международный опыт был чрезвычайно важен.

Помню невероятный спрос со стороны бизнеса на всевозможные семинары, консультации по этой тематике, и Price Waterhouse, позднее слившаяся с Coopers & Lybrand, тогда в этом активно участвовала. Налоговая политика государства была совершенно беспорядочной: льготы раздавались тем, кто имел наилучшие лоббистские возможности. А чего стоила одна только налоговая вольница в регионах, когда по указу президента местные власти получали право вводить совершенно любые налоги?! Фантазия на местах не имела границ, появился даже «экспорт налогов» за пределы регионов, а налоговая система стала напоминать лоскутное одеяло. Однако, когда в конце 1990-х – начале 2000-х был принят Налоговый кодекс и, казалось бы, базовые правила были установлены, легче не стало, так как парламент стал ареной яростных схваток между партиями, правительством и бизнесом, а найти разумные компромиссы было ой как непросто...



Сегодня ситуация иная. Однако, несмотря на значительные успехи, предстоит сделать еще очень много. Участие государства в бизнесе и капитале очень существенно, многие крупные компании принадлежат государству напрямую либо им контролируются. У нас далеко не везде создана конкурентная среда, есть проблемы с защитой права собственности, не слишком эффективна судебная система. Тем не менее в сравнении с 1989 годом российский бизнес, в общем-то, достаточно уверенно стоит на ногах, и речь не только о сырьевом секторе. Есть большое желание диверсифицировать экономику, но здесь успехи пока не столь заметны.

Важнейшей задачей государства и бизнеса в ближайшие годы будет не проспать очередную технологическую революцию и цифровизацию не только экономики, но и всей окружающей нас среды обитания. Усилия государства в этом направлении мне кажутся совершенно недостаточными.

Международная обстановка заставляет иностранный бизнес, особенно крупный, корректировать свои позиции, и некоторые компании вынуждены уходить из России. Надеюсь, что это не навсегда, что в силу многих причин режим санкций будет ослабевать. Весьма вероятно, что китайский рынок, в том числе по политическим причинам, уже не будет демонстрировать прежней динамики, возрастет конкуренция между другими государствами, но при этом российский рынок, несомненно, останется достаточно

интересным и перспективным. Так что рекомендую пристальнее смотреть на него и, пока не поздно, бронировать места.



Думая о будущем, я надеюсь, что в нашей стране будут развиваться программы поддержки бизнеса. Молодежь же пока стремится на государственную службу, видя здесь надежный источник доходов, положение в обществе и способ самореализации. Лично я бы хотел видеть своих детей, внуков скорее в бизнесе.

Я также очень надеюсь, что мы вовремя сядем на «поезд новой промышленной революции» и будем двигаться со всеми вместе. Я думаю, со временем уйдут многие специальности, появятся новые, искусственный интеллект породит революцию. Единственное – в будущем, очевидно, будет меньше приватности, что я считаю минусом.

Допускаю, что через 20-30 лет налоговая система будет абсолютно другой конструкции, наделенной такими базовыми характеристиками, как стабильность и предсказуемость.

Законодательство уже не успевает за бизнесом, который намного динамичней: блокчейн, криптовалюты и многое другое – это новые вызовы и для экономики, и для законодательства.

И не исключаю, что будет формироваться глобальная система налогообложения.



Одним из показателей положительного восприятия текущей и прогнозируемой ситуации в российском бизнесе является желание деловых людей добиться того, чтобы их потомки также реализовали себя в этой же сфере. Подавляющее большинство опрошенных бизнесменов (72 %) предпочли бы, чтобы их дети или

внуки выбрали путь развития собственного дела, а не работу по найму. Однако представители бизнеса 90-х чаще (30 %), чем другие участники опроса (14 %), видят работу по найму в качестве оптимального будущего для своих детей или внуков.

**Диаграмма 24**  
Распределение ответов на вопрос: «Хотели бы Вы, чтобы Ваши дети и/или внуки стали руководителями собственного бизнеса, или Вы бы предпочли, чтобы они работали по найму?», %



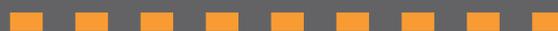


**Блэр Шеппард, глобальный руководитель по стратегии и лидерству, PwC**

Если вспомнить 1989 год и все, что происходило в мире в то время, а также какой тогда была Россия, то открытие офиса Price Waterhouse в стране в тот период покажется очень смелым поступком, совершенным вследствие оптимистического взгляда на мировое развитие: тогда казалось, что мир вот-вот объединится и станет единым целым. Мы понимали, что хотя бы для того, чтобы успешно работать в этом новом мире, мы должны присутствовать в России. В какой-то степени этот оптимизм оказался необоснованным, потому что на самом деле мир стал даже более раздробленным, чем мы могли себе представить тогда. Но в результате эта раздробленность ведет к тому, что роль PwC становится еще более значительной. В любом случае решение было правильным, и мне кажется, наш российский офис стал очень сильной организацией.

Давайте вернемся на 30 лет назад и вспомним, каким был бизнес в России. Я бы обратил внимание на два основных момента. Во-первых, несколько гигантских организаций фактически контролировали всю экономику страны. Это до сих пор

актуально, но было еще заметнее в то время. Люди, руководившие теми организациями, не имели четкого представления о том, как эффективно управлять в условиях рыночной экономики. И мы росли вместе с ними. PwC училась, как вести себя в России, а Россия училась, что значит быть частью большого мира. Мы помогали строить этот мостик [между Россией и остальным миром]. Второй важной особенностью того времени была специализация – мы были чисто бухгалтерской/аудиторской фирмой, воспринимались как инструмент легитимизации российских предприятий в глобальном контексте при их выходе на международный рынок. Думаю, сейчас наша роль в стране гораздо шире.



Когда я впервые приехал в Россию в 1989 году, мы обучали руководителей госпредприятий, помогая им понять особенности работы в условиях рыночной экономики. Это был очень интересный период. Первая группа руководителей

занималась примерно 14 недель в России, а затем в кампусе Университета Дьюка в США, где я тогда преподавал. Там мы провели для них классический MBA-тренинг. В программу тренинга входили и экскурсии. В одну из таких поездок мы привезли группу в торгово-развлекательный центр. Наши «студенты» никогда раньше не видели ничего подобного. Руководитель одной из крупнейших обувных фабрик в России зашел в магазин и изучил его вдоль и поперек, вплоть до подсобных помещений. Он ожидал увидеть там фабрику, а нашел только стеллажи с обувными коробками. Люди не имели представления о классических принципах спроса и даже стратегии дистрибуции. Однако российский бизнес начал стремительно развиваться и быстро достиг глобального уровня искушенности в таких вопросах. Мы были поражены. Взять, например, тех же слушателей наших тренингов, которые впитывали знания, как губка, – лучшие ученики за всю мою жизнь. Теперь, 30 лет спустя, бизнес в России мало чем отличается от бизнеса в других частях мира. Период отставания длился совсем недолго. Мне кажется, государственные структуры и социальные институты дольше наворачивали это отставание, они по-прежнему несколько инертны, тогда как бизнес-сообщество преобразилось практически в одночасье.



Считаю, что Россия достигла выдающихся успехов практически по всем направлениям. В частности, я впечатлен тем, как страна справилась с трудностями за последние несколько лет, после наложения санкций. Чтобы достичь такого успеха несмотря на все ограничения, Россия создала экономику, ориентированную на внутренние ресурсы. Я считаю, что проделана великолепная работа по репатриации капитала и его применению для наращивания ресурсов страны. Что касается мировой экономики, то невозможно не заметить, как усложнился современный мир: в любой стране мира заниматься бизнесом стало труднее. Но стойкость российской экономики поразительна.

Однако я беспокоюсь за новое поколение предпринимателей. Выпускники российских вузов – потрясающе умные ребята. Я переживаю, что здесь у них нет таких же возможностей, как в других странах. Россия должна предпринять что-то в этой связи – нельзя позволить себе потерять такой ресурс, и я думаю, PwC может помочь в этом. Например, Бэйлорский университет проводит ежегодные соревнования по программированию среди студентов ведущих технических вузов мира, таких как университет Цинхуа в Китае, Стэнфорд, Калтех, Массачусетский технологический институт, Кембридж... И с 2000 года почти ежегодно в этом соревновании побеждают студенты из российских университетов.

Они удивительно талантливо, но, в отличие от своих сверстников из других стран, не создают собственного бизнеса – из-за ограничений, наложенных на Россию, и отчасти из-за препятствий, связанных с регулированием внутри страны.

Надеюсь, что в ближайшее десятилетие талантливой российской молодежи станет легче создавать и взращивать собственный бизнес. Я также надеюсь на развитие российских регионов, которые сейчас отстают от Москвы и Санкт-Петербурга – столько талантов и капитала сконцентрировано в этих двух центрах. Полагаю, в данных направлениях развития России PwC также может и будет оказывать активное содействие.



PwC стала чисто российской фирмой, благодаря чему и достигла больших успехов.

Иногда мне хочется иметь возможность экспортировать часть российских талантов, потому что люди, добившиеся успеха в сфере профессиональных услуг в России, смогут быть успешными в любой другой стране.

Что касается уникальных характеристик, необходимых для успеха в России, то мне кажется, это все качества, присущие настоящему лидеру: нужно понимать бизнес, активно работать над повышением эффективности и результативности, постоянно переосмысливать и трансформировать свою организацию и ее деятельность, адаптироваться к меняющемуся миру. При этом следует помнить о некоторых отличиях России от остального мира. Здесь пока еще нет такой платформенной экономики, как в других странах мира, нет противостояния между двумя гигантами – Alibaba и Amazon. Это серьезный потенциал для создания собственных платформ, которые, возможно, будут успешно конкурировать на мировом уровне. Они уже начинают разрабатываться и выглядят многообещающе.

Кроме того, российским бизнесменам нужно понять, что выход в смежную отрасль – это не единственный путь развития. Нужно создавать более диверсифицированную экономику, и PwC может стать опорой для перехода России к ней. Я верю, что это произойдет и что мы сыграем важную роль в этой трансформации.



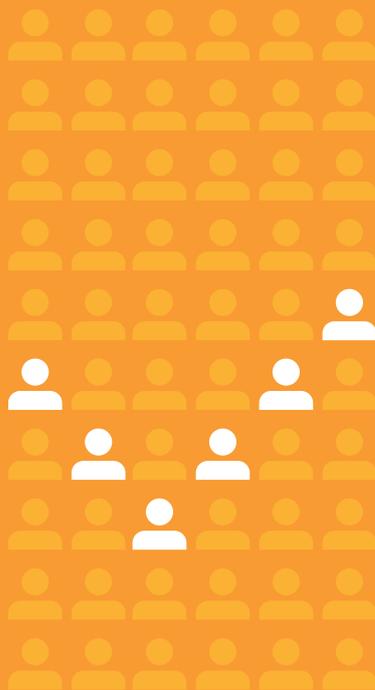
Решение построить мост от Владивостока до острова Русский, где в 2012 году прошел саммит Азиатско-Тихоокеанского экономического сотрудничества (АТЭС), было принято президентом России в 2007 году. На фотографии – мост еще недостроенный. Это – ноябрь 2011-го. Но к саммиту АТЭС самый длинный вантовый мост в мире был сдан. А в 2017 году Центральный банк РФ выпустил банкноту достоинством 2 000 рублей с изображением на ней Русского моста.

Фрагмент современной истории России и ее бизнеса.

# Методология исследования

Мы провели 1 001 интервью с представителями различных российских компаний в период с конца октября по середину ноября 2019 года.

В выборку вошли граждане 1980-1991 и 1957-1963 годов рождения, занятые в сфере предпринимательства и являющиеся представителями крупного, среднего и малого бизнеса. Интервью охватывали все сферы производства, а географически – всю Россию. Метод проведения – телефонные интервью, опрос проводился на условиях конфиденциальности.



## Примечание:

- Не все цифры, приведенные в исследовании, дают в сумме 100 % в результате округления процентов и исключения следующих ответов: «не могу сказать определенно» и «не знаю».
- В случае нескольких вариантов ответов на вопрос сумма может оказаться больше 100 %.
- Базисное значение цифр составляет 1 001 (все респонденты).

В конце октября – ноябре 2019 года мы также взяли развернутые интервью у нескольких видных бизнесменов и экспертов. Данные интервью приведены в нашем отчете.

Исследование провела PwC в России совместно с Аналитическим центром НАФИ.

В приложении к настоящему отчету содержатся сводные таблицы с данными, предоставленные Аналитическим центром НАФИ.



# Дополнительные цифры

Таблица 1

Топ-5 ответов на вопрос: «Вы сказали, что сейчас вести бизнес в России легче.

Почему Вы так считаете?», % от каждой группы респондентов, считающих, что бизнес стало вести легче.

	Представители поколения 60-летних: бизнесмены начала 90-х годов	Представители поколения 30-летних: современные молодые бизнесмены
Доступность услуг/прозрачные схемы	48	45
Нет криминала	20	16
Больше возможностей	17	17
Налоговые льготы	7	6
Возможность получения кредитов	6	7

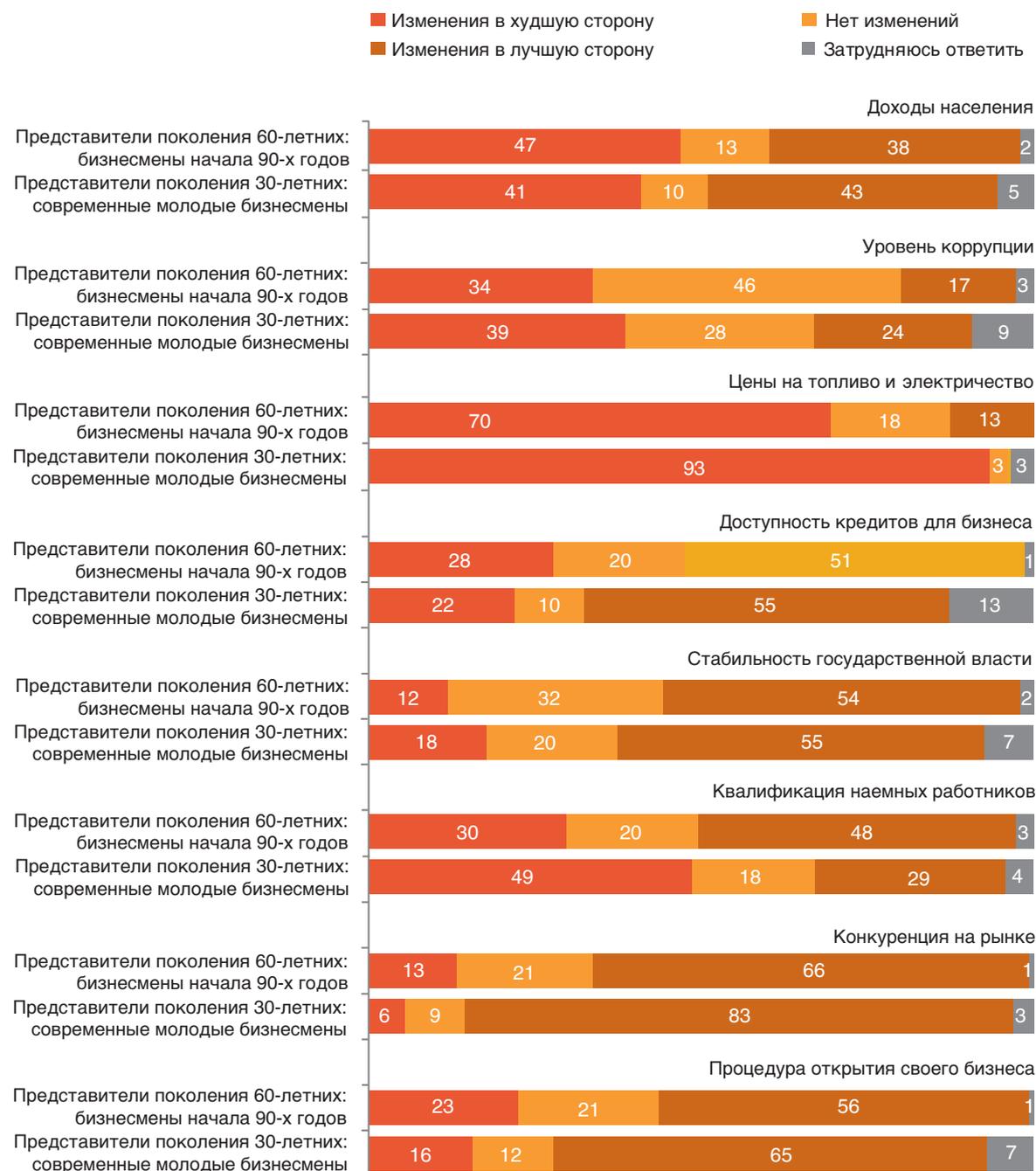
Таблица 2

Топ-5 ответов на вопрос: «Вы сказали, что сейчас вести бизнес в России сложнее. Почему Вы так считаете?», % от каждой группы респондентов, считающих, что бизнес стало вести сложнее.

	Представители поколения 60-летних: бизнесмены начала 90-х годов	Представители поколения 30-летних: современные молодые бизнесмены
Высокий уровень налогообложения	25	31
Административные барьеры	20	24
Ограничивающие законы	15	14
Бюрократия	10	7
Высокие ставки по кредитам	8	6

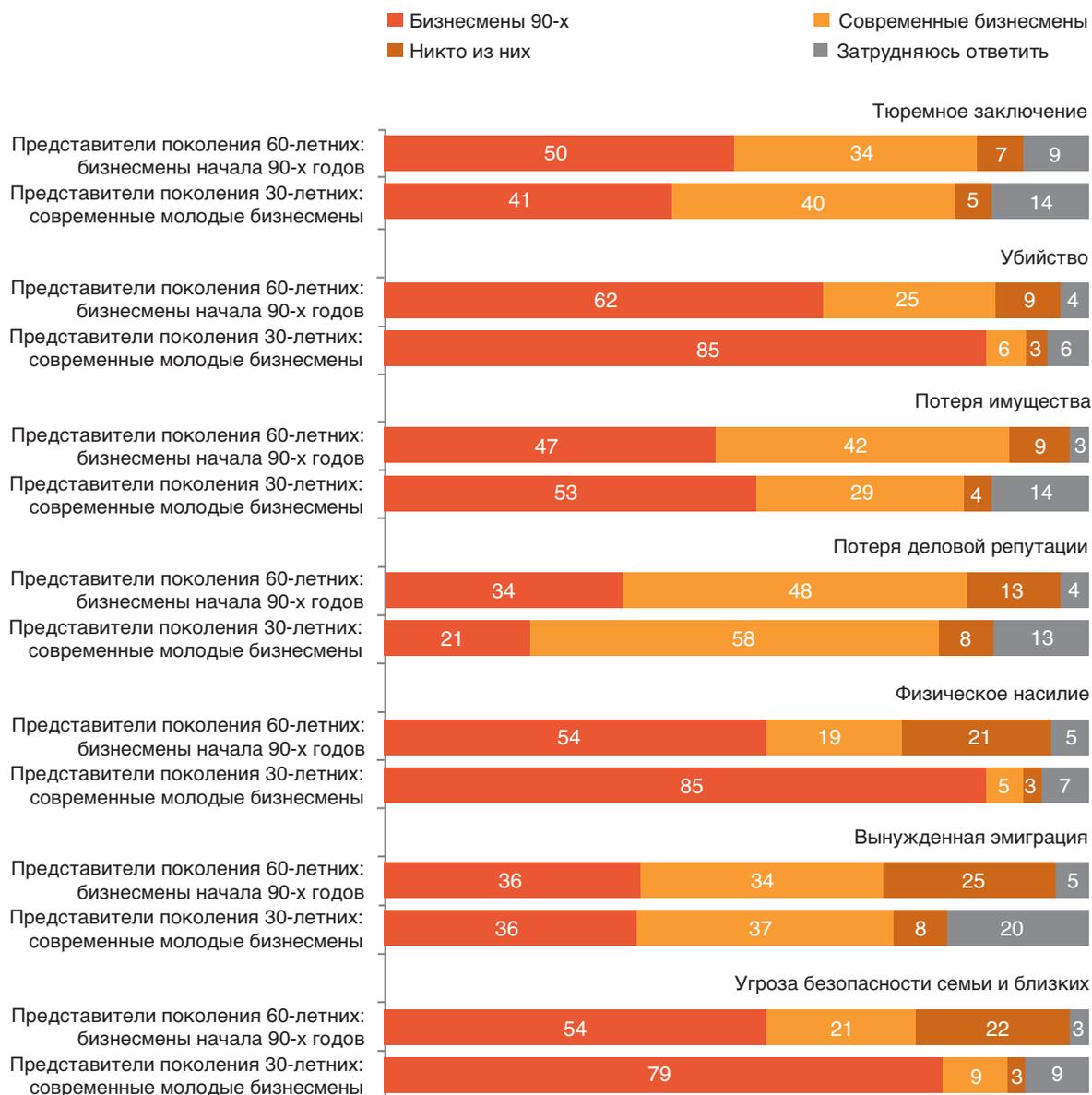
**Диаграмма 1**

**Распределение ответов на вопрос: «На бизнес оказывают влияние многие факторы. Ниже приведены некоторые из них. Отметьте, как сейчас изменилась ситуация по каждому из них в сравнении с началом 90-х годов» - среди представителей двух поколений, %**



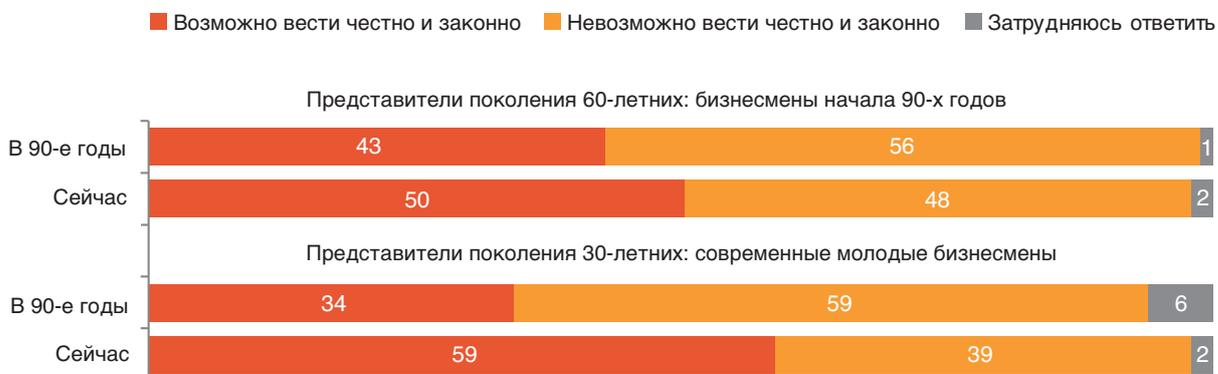
**Диаграмма 2**

**Распределение ответов на вопрос: «Как Вы считаете, кто чаще подвергался нижеперечисленным рискам – бизнесмены начала 90-х или современные бизнесмены?» – среди представителей двух поколений, %**



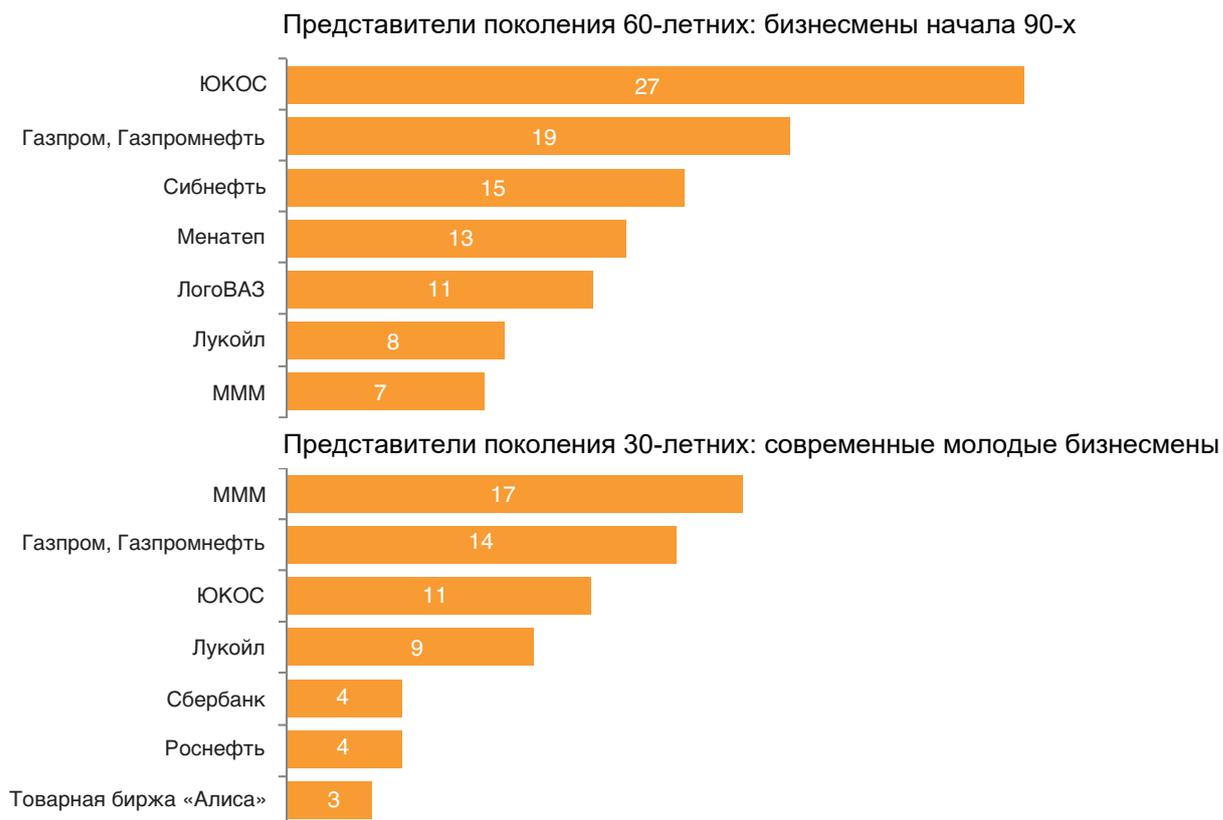
**Диаграмма 3**

Распределение ответов на вопросы: «Как Вы думаете, в начале 90-х годов можно было вести успешный бизнес честно, в соответствии с законом?» и «Как Вы думаете, можно ли вести успешный бизнес честно, в соответствии с законом сегодня?» – среди представителей двух поколений, %



**Диаграмма 4**

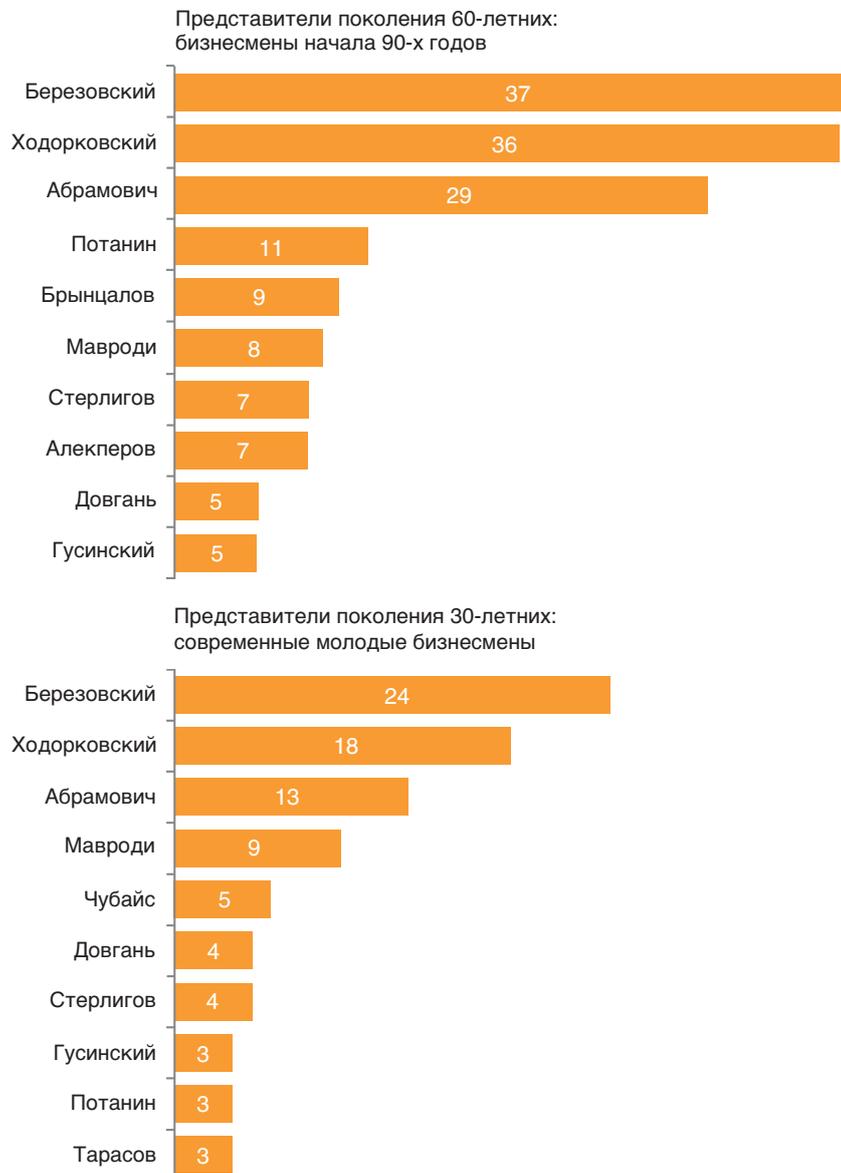
Топ-5 ответов на вопрос: «Назовите, пожалуйста, известные российские компании начала 90-х годов» – среди представителей двух поколений, %



---

**Диаграмма 5**

**Распределение ответов на вопрос:  
«Назовите, пожалуйста, фамилии  
известных российских бизнесменов  
начала 90-х годов» – среди  
представителей двух поколений, %**



**Диаграмма 6**

**Распределение ответов на вопрос: «Отметьте каждое из нижеперечисленных качеств бизнесмена с точки зрения того, кому, на Ваш взгляд, оно больше присуще – руководителю бизнеса начала 90-х или современному руководителю?», %**

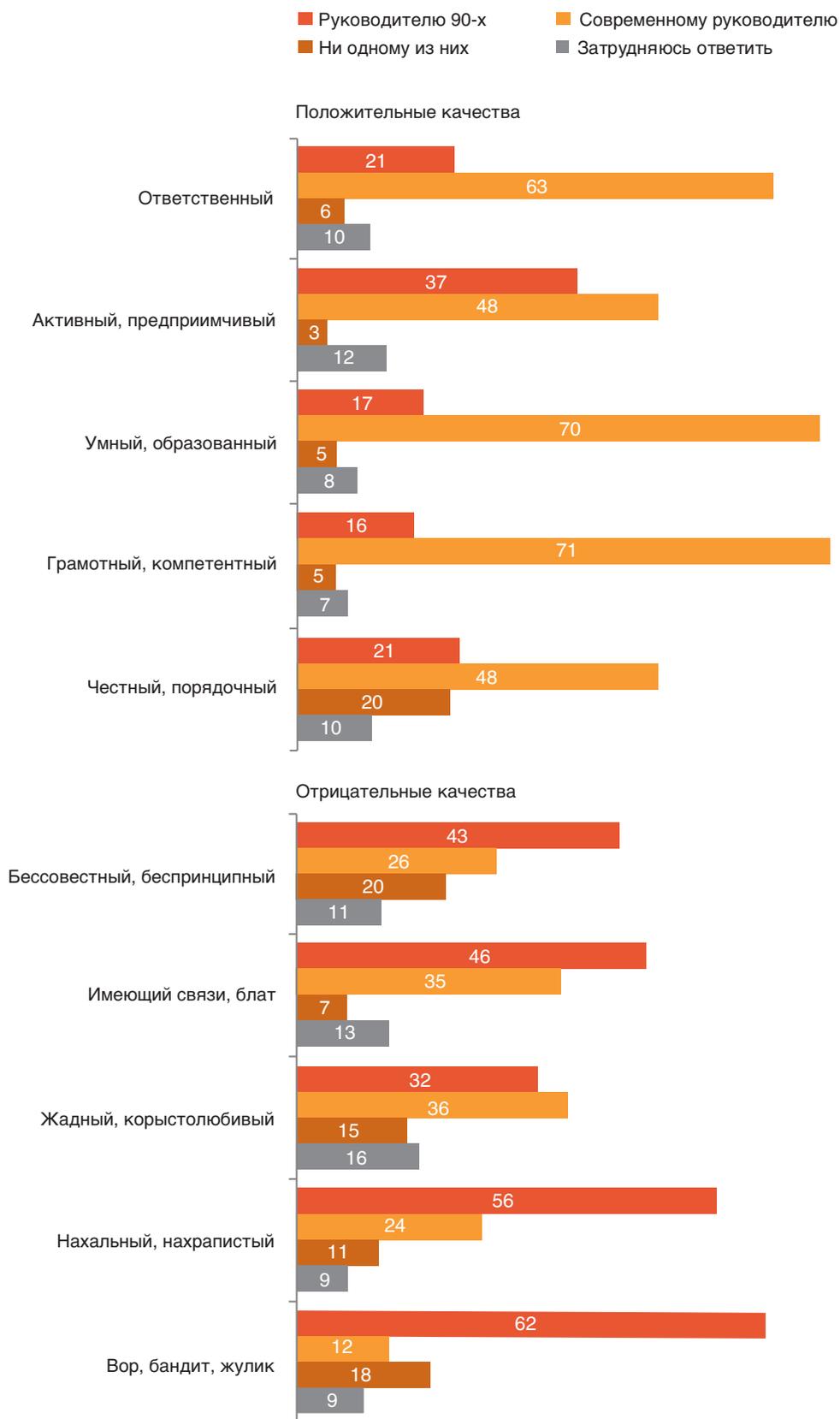


Диаграмма 7

Распределение ответов на вопрос: «Что стало с людьми, руководившими бизнесом в начале 90-х?», %

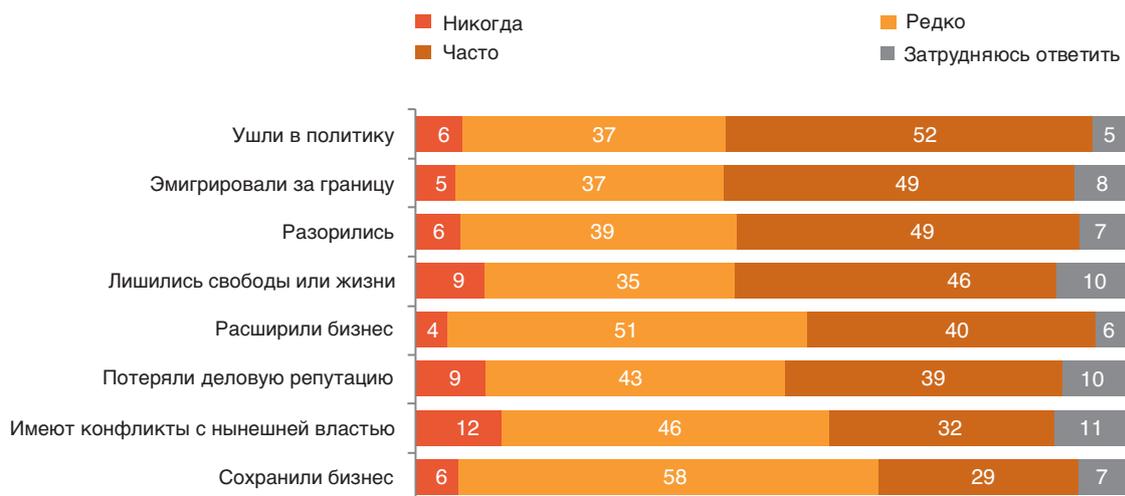
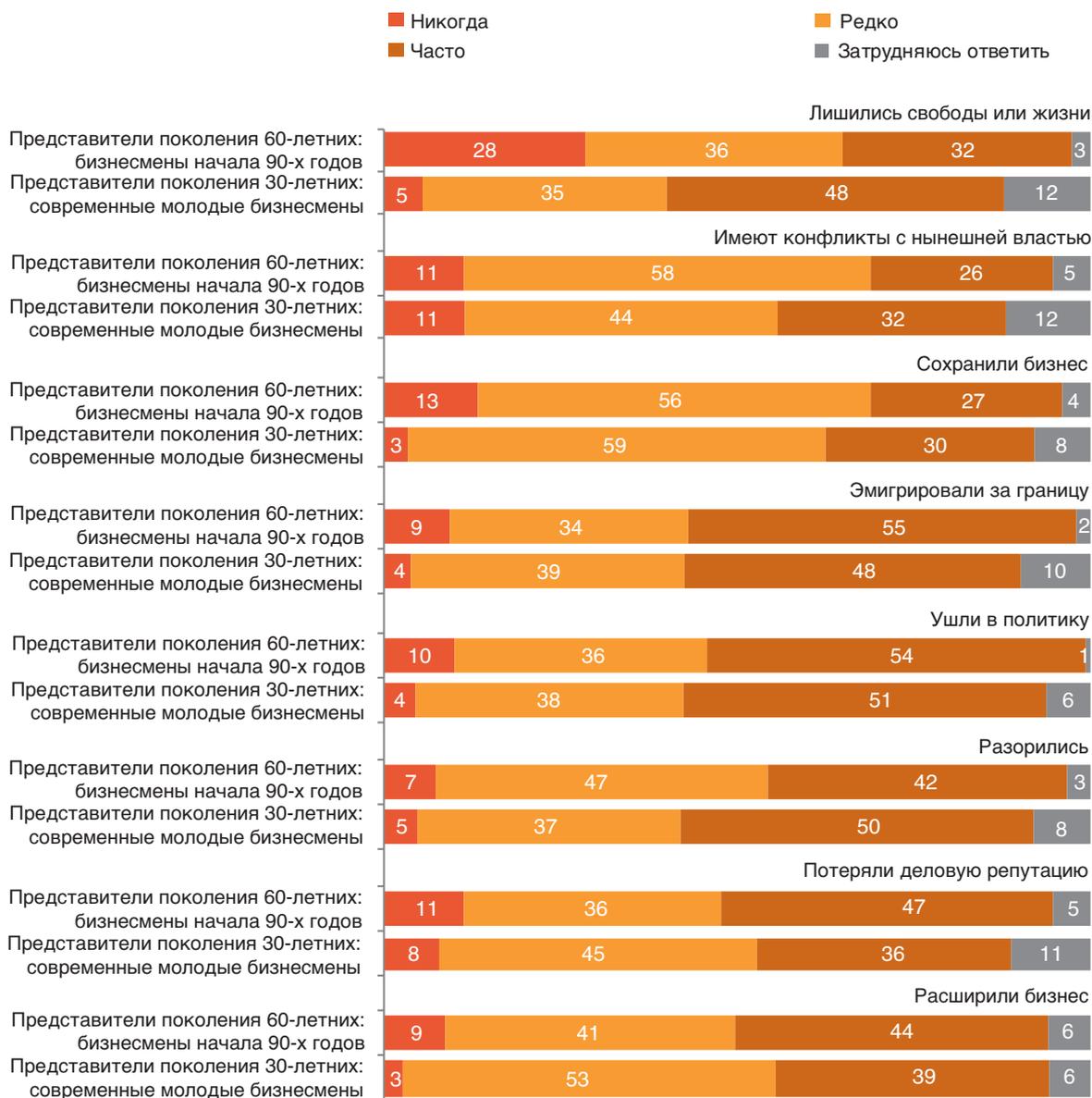


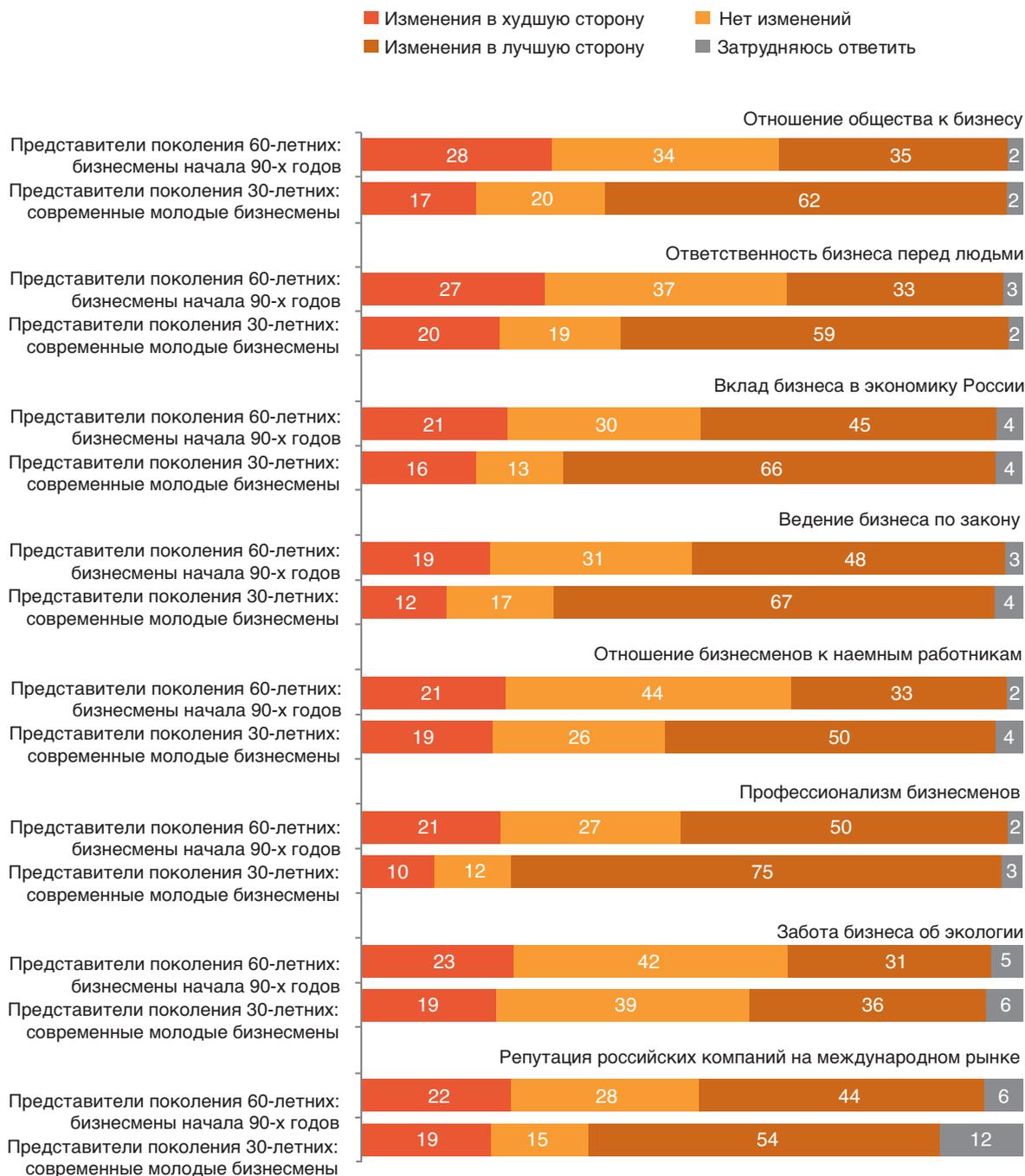
Диаграмма 8

Распределение ответов на вопросы: «Что стало с людьми, руководившими бизнесом в начале 90-х годов? Как часто с ними происходило следующее?» – среди представителей двух поколений, %



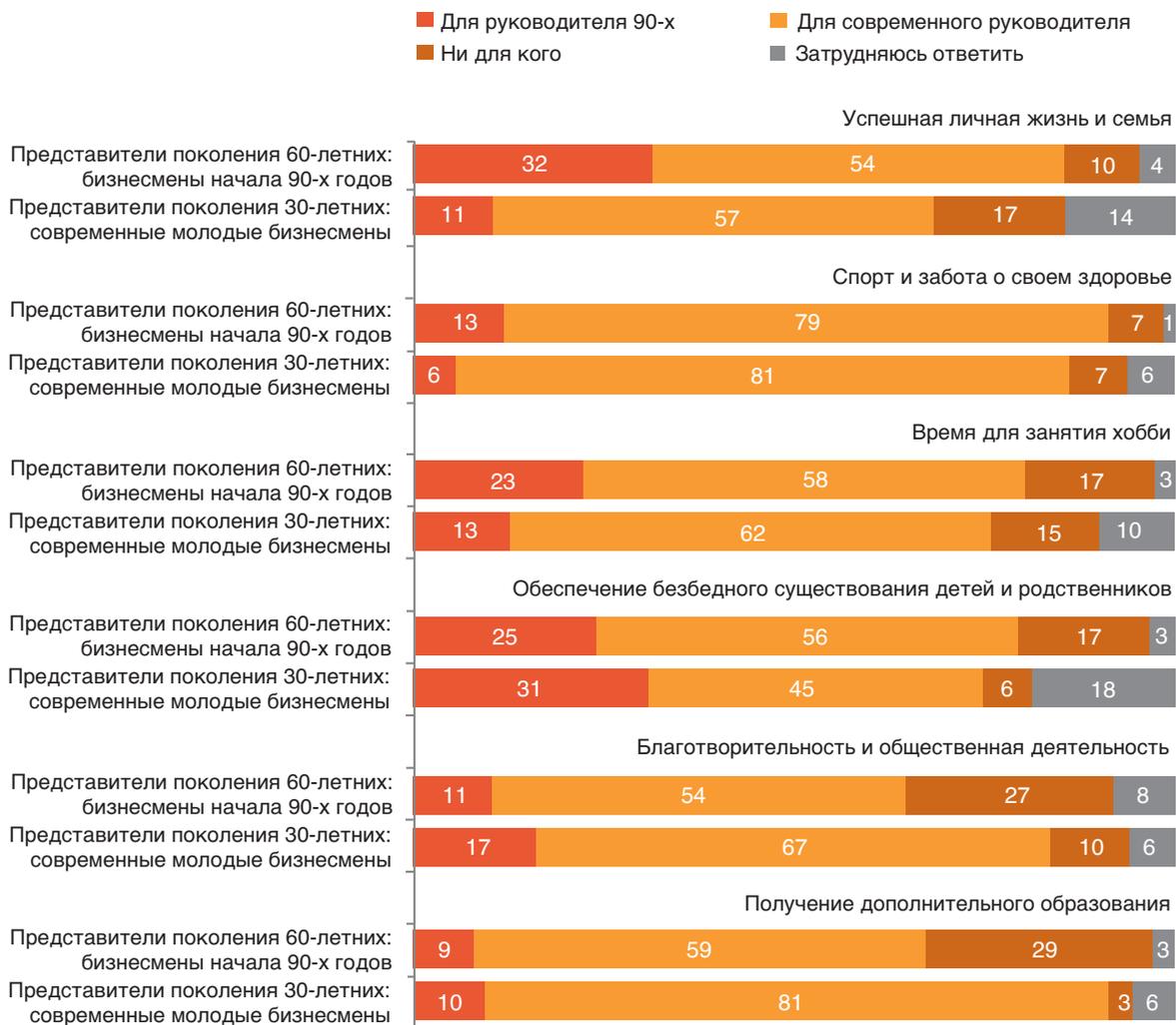
### Диаграмма 9

Распределение ответов на вопрос: «Сейчас я назову Вам различные характеристики бизнеса. Отметьте, пожалуйста, как каждая из них изменилась с начала 90-х годов до нашего времени?» – среди представителей двух поколений, %



**Диаграмма 10**

**Распределение ответов на вопрос: «Сейчас я назову Вам несколько составляющих личной жизни руководителей бизнеса. Отметьте, для кого они более важны – для руководителя бизнеса начала 90-х или для современного руководителя бизнеса?» – среди представителей двух поколений, %**



---

### Диаграмма 11

Распределение ответов на вопрос: «Как Вы считаете, за последние 30 лет у женщин в России стало больше или меньше возможностей для ведения собственного бизнеса?» – среди представителей двух поколений, %



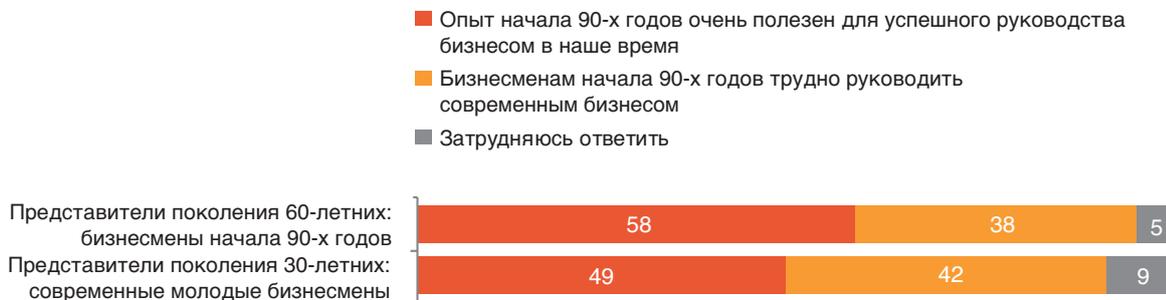
### Диаграмма 12

Распределение ответов на вопрос: «Если говорить в целом, за последние 30 лет бизнесом стало заниматься меньше людей, больше или примерно столько же?» – среди представителей двух поколений, %



**Диаграмма 13**

Распределение ответов на вопрос: «Одни считают, что опыт 90-х годов очень полезен для успешного руководства бизнесом в наше время. Другие, напротив, считают, что бизнесменам начала 90-х годов трудно руководить современным бизнесом. Какая точка зрения Вам ближе?» – среди представителей двух поколений, %



**Диаграмма 14**

Распределение ответов на вопрос: «Какие компании в современной России работают более эффективно – государственные или частные?» – среди представителей двух поколений, %



**Диаграмма 15**

**Распределение ответов на вопрос: «Как Вы думаете, в ближайшие 30 лет российский бизнес в целом будет развиваться, деградировать или останется в нынешнем состоянии?» – среди представителей двух поколений, %**



**Диаграмма 16**

**Распределение ответов на вопрос: «Какие сферы бизнеса в России будут развиваться, а какие, напротив, останутся в развитии в ближайшие 30 лет?», %**

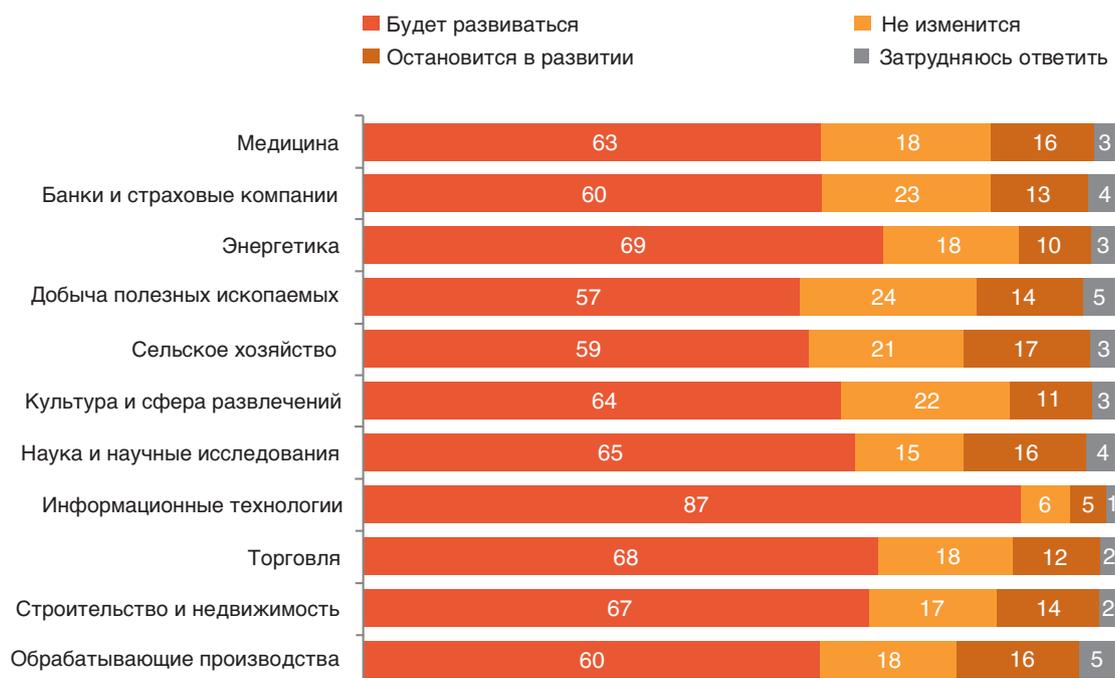


Таблица 3

Распределение ответов на вопрос: «Что, на Ваш взгляд, нужно для того, чтобы бизнес в России развивался успешно?» – среди представителей двух поколений, %

	Представители поколения 60-летних: бизнесмены начала 90-х годов	Представители поколения 30-летних: современные молодые бизнесмены
Снижение налогов	15	21
Ослабление регулирования со стороны государства (проверки, отчетность)	19	23
Повышение уровня образования и квалификации специалистов	9	5
Господдержка (льготы, субсидии, инвестирование)	11	15
Кредиты на выгодных условиях	8	9
Борьба с коррупцией и кумовством	5	6
Изменение регулирующей политики	4	4
Изменение законодательства в сфере предпринимательства	2	4
Снятие санкций	9	3
Повышение покупательной способности и уровня жизни населения	1	3
Снижение бюрократических и административных барьеров	1	3
Изменения в антимонопольном законодательстве	2	3
Другое	23	27
Затрудняюсь ответить	8	5

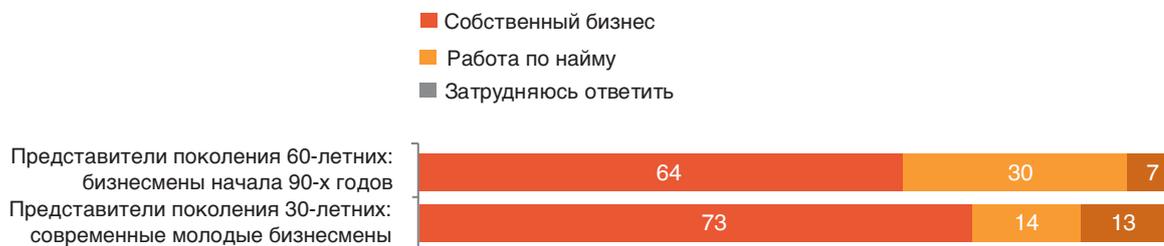
Таблица 4

Распределение ответов на вопрос: «Что, напротив, может препятствовать развитию бизнеса в России?» – среди представителей двух поколений, %

	Представители поколения 60-летних: бизнесмены начала 90-х годов	Представители поколения 30-летних: современные молодые бизнесмены
Высокие налоги	21	25
Коррупция и кумовство	8	13
Изменение регулирующей политики	3	7
Проверки и контроль со стороны государства	9	14
Плохо работающие законы	1	7
Низкий уровень образования	0	3
Незаинтересованность государства в поддержке бизнеса	9	9
Административные барьеры	3	4
Нездоровая конкуренция	8	5
Политическая и экономическая ситуация в стране	5	5
Плохие условия кредитования	3	3
Низкий уровень жизни и покупательной способности населения	3	3
Произвол и некомпетентность чиновников	2	2
Высокая стоимость энергоресурсов, аренды	2	1
Другое	35	24
Затрудняюсь ответить	11	6

Диаграмма 17

Распределение ответов на вопрос «Хотели бы Вы, чтобы Ваши дети и/или внуки стали руководителями собственного бизнеса, или Вы бы предпочли, чтобы они работали по найму?» – среди представителей двух поколений, %





[www.pwc.ru](http://www.pwc.ru)

Настоящая публикация подготовлена исключительно для создания общего представления об обсуждаемом в ней предмете и не является профессиональной консультацией. Не рекомендуется действовать на основании информации, представленной в настоящей публикации, без предварительного обращения к профессиональным консультантам. Не предоставляется никаких гарантий, прямо выраженных или подразумеваемых, относительно точности и полноты информации, представленной в настоящей публикации. Если иное не предусмотрено законодательством РФ, компании сети PwC, их сотрудники и уполномоченные представители не несут никакой ответственности за любые последствия, возникшие в связи с какими-либо действиями (бездействием), основанными на информации, содержащейся в настоящей презентации, или за принятие решений на основании информации, представленной в настоящей публикации.

© PwC, 2019. Все права защищены.