

**ПЕТЕРБУРГСКИЙ МЕЖДУНАРОДНЫЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ФОРУМ**

**22—24 мая 2014**

**Арена**

**КАК ПЕРЕЙТИ ОТ ЗАМЕДЛЕНИЯ К НОВОЙ ФАЗЕ УСТОЙЧИВОГО РОСТА  
РОССИЙСКОЙ ЭКОНОМИКИ?**

**22 мая 2014 — 14:00—15:10, Павильон 4, Конференц-зал 4.1**

**Санкт-Петербург, Россия**

**2014**

**Модератор:**

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

**Выступающие:**

**Д-р Ханс-Пол Бюркнер**, Председатель совета директоров, The Boston Consulting Group

**Юрий Исаев**, Генеральный директор, Государственная корпорация Агентство по страхованию вкладов

**Сергей Кравченко**, Региональный президент по России и СНГ, Boeing

**Лорд Мандельсон**, Председатель, Global Counsel; Еврокомиссар по торговле (2004—2008)

**Владислав Соловьев**, Первый заместитель генерального директора, ОК «РУСАЛ»

**Юрий Соловьев**, Первый заместитель президента — председателя правления, ОАО «Банк ВТБ»; председатель совета директоров, ВТБ Капитал

**Екатерина Трофимова**, Первый вице-президент, член правления, «Газпромбанк» (Открытое акционерное общество)

**Алексей Улюкаев**, Министр экономического развития Российской Федерации

**К. Андросов:**

Коллеги, прошу садиться. У нас всего час пятнадцать минут для очень обширной темы. Мы начинаем сессию с небольшого ролика, который задаст тон нашей последующей дискуссии.

**Video Voiceover:**

To generate the next generation of growth, Russia is considering if and how much it should restructure its economy to potentially wean itself from a predominant dependence upon commodity earnings and introduce more value-added production.

But the intensity and urgency of needed structural reform is up for debate. Russia is expected to continue to benefit from growth in demand for energy exports, and the country is well positioned to capitalize from Asia's rise. But nevertheless, Asia may not be a silver bullet.

The World Bank, OECD, and IMF all say Russia would do well to improve its business climate. They also focus on finance, reducing barriers to access international capital and unlocking domestic savings by addressing what Verno Capital called "missing plumbing" that is preventing those with spare money investing it efficiently in potential growth enterprises, especially SMEs.

Accessing finance also means restoring confidence, reminds the World Bank, to reduce capital flight: USD 63 billion last year, and more expected in 2014, due in part to uncertainty over potential sanctions.

Skills, innovation, and technology also appear on reform wish lists. High wages mean Russian firms struggle to compete on price without gains in productivity, while high capital and social costs have stymied investments in industrial automation. And with 30% of Russia's workforce in state enterprises, there are challenges to driving a productivity and efficiency agenda.

And then there is driver of demand. On the consumption side, it is not clear if the Russian consumer base is exhausted. On the investment side, Russia looks to

attract private capital to participate in an ambitious range of big infrastructure projects.

With such a robust economic agenda, the question remains: what steps are needed to bring Russia's stalled economy to a new phase of sustained growth?

**К. Андронов:**

Спасибо. Еще раз добрый день, уважаемые коллеги. В только что продемонстрированном ролике был поставлен под сомнение тезис о нашей золотой формуле роста: нефть, газ и средний класс. Организаторы нашей сессии предлагают нам задуматься над новыми факторами роста, над простым вопросом: как перезапустить российскую экономику и на чем имеет смысл сделать акцент.

Тема настолько же важная, насколько и обсуждаемая в обществе и в стенах нашего Форума. Для организации этой дискуссии у нас есть прекрасные панелисты. Я кратко представлю каждого по мере предоставления слова.

Нашу дискуссию я предлагаю построить следующим образом: для каждого из участников у меня заготовлен один вопрос, о котором участники были предупреждены заранее. В рамках коротких ответов на эти вопросы мы попытаемся сфокусироваться на том, что каждый из панелистов считает наиболее важным и приоритетным. После этого мы обсудим прозвучавшие мнения друг с другом и с залом.

Чуть позже к нам присоединится Алексей Валентинович Улюкаев. Нам крайне важно знать точку зрения Министра экономического развития, в функции министерства которого входит ежедневная работа и воплощение того, о чем мы будем сегодня говорить.

В завершение дискуссии у меня заготовлен один вопрос для каждого из участников, о котором они не были предупреждены заранее, так что будет короткий блиц.

Повторю, что тема очень широкая. Мы будем говорить тезисно, и, чтобы не растекаться мыслью по древу, я предлагаю задать следующую систему координат и некоторые рамки для дискуссии. Если опереться на базовый тезис теории экономического развития, то экономический рост — это одновременный рост производства и потребления. Поэтому сначала мы поговорим о потреблении, а потом о факторах производства, классифицируемых в известной работе известного экономиста: труд, капитал, земля, предпринимательство, знание или технология. Именно в этой системе координат подготовлены мои вопросы каждому из участников. Я попрошу каждого из выступающих остановиться на том, что они считают наиболее важным и на чем хотят сфокусировать внимание коллег за столом, а также аудитории. Поэтому в первом раунде я попросил бы каждого выступающего не выходить за рамки пяти минут.

Давайте начнем с потребления и с внутреннего рынка. Мы отдельно поговорим о внешнем рынке, но все-таки внутренний рынок является основным драйвером любой экономики. Насколько исчерпала себя базовая формула «нефть, газ и средний класс»? Какие остались резервы и в какой сфере они лежат? Где драйверы роста спроса и роста внутреннего потребления? Этот вопрос я бы хотел задать Екатерине Трофимовой, первому вице-президенту и члену правления «Газпромбанка». Пожалуйста, Екатерина.

**Е. Трофимова:**

Спасибо, Кирилл. И в ролике, и в Ваших словах было очень правильно резюмировано, что текущее замедление — это долгосрочная тенденция, это структурная проблема. Мы наблюдаем исчерпание той модели, которая во многом была построена на экспортных доходах, на повышении благосостояния и доходов населения, внутреннего потребления — как инвестиционного, так и потребления физических лиц.

Возникает вопрос: как жить дальше? Я опущу в своем ответе темы, связанные с абсолютным или качественным ростом. Все говорят о росте ВВП, и известно, что ВВП — термин непростой, даже с точки зрения его измерения. Поэтому хотелось бы напомнить, что важно фокусироваться не на абсолютных размерах роста, а на качестве этого роста. Замедление, которое мы наблюдаем, является структурным и продлится достаточно долго. Это общая проблема как для российского рынка, так и для мировой экономики в целом.

Российская проблема связана не только с внешними проблемами, но и с проблемами внутреннего потребления. Это очень неоднозначный вопрос, потому что потребительский спрос на отечественные товары, если говорить о физических лицах, может расти в дальнейшем за счет импортозамещения.

На импортозамещении я остановлюсь более подробно, потому что здесь мы видим определенный потенциал. Если говорить о товарообороте в сфере общего потребления, то импорт составляет примерно 25% в российском внутреннем потреблении физическими лицами. Машиностроение тоже представляет определенный интерес с точки зрения инвестиционных отраслей, потому что импортное оборудование составляет примерно 51,5% рынка. Так что есть определенный потенциал роста для российской промышленности за счет импортозамещения.

Что касается демографии и среднего класса, о котором Вы говорили, любые демографические изменения не представляют того серьезного потенциала, который мы наблюдаем на некоторых других развивающихся рынках. По нашим прогнозам относительно структуры населения, в ближайшие 10-15 лет вырастет доля категории школьников. Это повлияет на потребление, но в абсолютных размерах население России не будет расти даже в случае активизации притока мигрантов из других стран. Средний класс не будет расти и не будет так быстро расширять

потребление и спрос на жилье, в частности потому, что прогнозы по инфляции остаются достаточно высокими, хотя и более умеренными по сравнению с предыдущими годами. Мы не видим большого потенциала для роста недвижимости, хотя, если посмотреть на статистику 2013 года, именно финансовый сектор и недвижимость обеспечили хотя небольшой, но все-таки рост в российской экономике.

Что касается инвестиционных потребностей, то замедление российской экономики во многом связано с прохождением пика инвестиционных программ сырьевых компаний и монополий, а также с поступлением государственных инвестиций, если говорить о внутренней ситуации. Эти госинвестиции и внедрения, при условии их качественного использования, тоже могут представлять определенный потенциал для дальнейшего роста. Но самое главное — качество, поэтому в рамках работы «Газпромбанка» мы очень много взаимодействуем с крупнейшими компаниями страны, со средним и малым бизнесом и видим, что много усилий прикладывается именно к оптимизации рабочих процессов. Это тоже способствует определенному росту внутреннего потребления, которое не всегда связано с абсолютным приростом ВВП. Напомню, что измерить эту категорию непросто.

#### **К. Андросов:**

Спасибо, Екатерина. Я зафиксировал несколько прозвучавших тезисов, но мы обсудим их позже.

Свой второй вопрос я хочу задать господину Хансу-Полу Бюркнеру, председателю совета директоров компании Boston Consulting Group. Внешний рынок является существенным потенциалом и фактором роста для российской экономики. Традиционно, еще со времен Советского Союза, считалось, что в России хороши две вещи — балет и космос. Ханс-Пол, есть ли у нас что-нибудь еще? Какие конкурентные преимущества могут

позволить нам занять более существенную роль на внешних рынках? Что для этого необходимо?

**H-P. Buerkner:**

First of all, I think, and the BCG is strongly of the opinion that the world economy will continue to grow. Demand is there, but growth and demand will be, above all, coming from the emerging markets. So, six billion people in the emerging markets having high aspirations for themselves and for their children, and as entrepreneurs, as employees, as consumers, will really do their part to increase world demand and also, I think, to add to the growth in the world economy.

On the other side, we will see very limited growth in the developed markets, especially Europe and Japan, because of the demographics: stagnating or even declining populations. Growth will be very limited. I think one needs to be quite realistic. And in the U.S., in North America, I think it will probably be better, because the population is growing, and of course, also, entrepreneurship is still very, very strong in North America.

Now, for Russia and Russian companies to really make good use of these opportunities in the growing world, especially in the emerging markets, it is very important to be competitive. And I am sure – as much as you, Mr. Androsov, emphasized the demand side – I think a lot really depends on the supply side.

So, are Russian companies competitive enough in order to really benefit from the growth in the emerging markets? And clearly, as we have heard before, too much depends on commodities.

The key issue really for increasing the competitiveness of the Russian economy and Russian companies: I think significant efforts need to be made by the government and by the companies themselves. For the government, it is really important to increase investments in people – meaning education and health, and investments in infrastructure in order to really create supply chains or opportunities for supply chains. I think it is also important to improve institutions,



in particular the Rule of Law, and independent courts are a must, both for domestic entrepreneurs and investors as well as for foreign ones.

And then finally, I would add, on the government's side, I think opening up markets, more privatization, so that we really have competition, and to make sure that companies of all sizes, domestic and foreign, can compete here, which then of course will put a lot more pressure on companies to become competitive. And competitive means innovative, productive, efficient and also, then, the opportunity to globalize. I think what we see is that many companies from emerging markets like China, like India, but also Latin America and some others, really internationalize and globalize. And they are playing a really strong role there; some great names like Huawei, Bharat Forge, Tata, companies from Latin America, too, are really playing an international if not a global role. And for Russian companies to be in that space means they need to up their game significantly. That means coming in for more competition.

There are opportunities, obviously automotive, so far mainly for the domestic demand, which I think will over time hopefully reach productivity levels, so that we will see more Russian cars being exported. Aerospace – a long tradition. Again, more investments are needed, but here Russia really has an opportunity for Russian companies. And then the whole issue of technology and digital services: great companies, great minds; but, again, more has to be done and can be done.

I think the key really is to make sure that companies in Russia of all sizes really move their game to a new level, and really become competitive, and that the Russian economy and society is more open, remains open or even increases in openness, and makes sure that the competitiveness really is increasing, rather than trying to close down.

I worry a bit, Ms. Trofimova, when you talk about import substitution: if it is based on competitiveness, it is fine; if it is based on protection, then I think it will ultimately increase the structural issues. Thank you.

**К. Андросов:**

Спасибо, господин Бюркнер. Переходим к факторам производства, возвращаемся на нашу территорию. Я задал систему координат: труд, земля, предпринимательство, технология — но давайте начнем с капитала. Позволю себе разделить капитал на внешний и внутренний, потому что, хотим мы того или нет, на сегодняшний день это разделение существует. Свой первый вопрос по поводу внешних рынков капитала я хочу задать человеку, который может дать очень профессиональный ответ. Юрий Соловьев, первый заместитель президента — председателя правления, ОАО «Банк ВТБ», председатель совета директоров, ВТБ Капитал. Вопрос простой: закрылись для нас внешние рынки?

**Ю. Соловьев:**

Спасибо, Кирилл. Если давать краткий ответ, то не закрылись. Постараюсь квантифицировать свой ответ.

Компания «Газпром» подписала контракт с китайскими партнерами. Форвардная продажа сырьевых материалов — это тоже некий вид долгового финансирования, поэтому даже конкретный факт с восточными инвесторами говорит о том, что внешние рынки для нас не закрыты.

Другими показателями могут быть макроэкономические показатели и стоимость российских активов. Доллар/рубль практически вернулся на январский уровень, отыграв значительный рост под давлением геополитических факторов с начала года. Суверенный кредитный спрэд после большого скачка удвоился со 150 до 300 базисных пунктов над облигациями США. То есть были достигнуты уровни, предшествовавшие последним геополитическим событиям.

Как банкир, я могу сказать, что мы видим значительное охлаждение по отношению к российским рынкам, прежде всего, американских инвесторов.

На втором месте стоят европейские инвесторы, в частности большое охлаждение мы видим со стороны английских инвесторов — как для длинных денег, или long money, так и для коротких или спекулятивных денег, которые управляются хедж-фондами.

Важен ли этот фактор для нас? К сожалению, в данный момент это фактор важный, потому что внешний долг России превышает 60% ВВП. Это абсолютно нормальный в мировых параметрах показатель, но чистый прирост этого долга за последние три-четыре года составляет 2-3% в год, и это достаточно быстрый рост.

Что касается нужд корпоративного сектора, то более трети нужд корпоративного сектора в кредитовании покрывается сейчас из внешних источников. То есть зависимость России и банковского корпоративного сектора от внешних рынков велика. Несомненно, этот сектор находится под угрозой. Мы видели понижение кредитных рейтингов от ведущих международных агентств. Многие наши эмитенты близки к тому, чтобы их бумаги были переведены из инвестиционного уровня в так называемый джанк-уровень. Это вызовет очередной рост ставок, а рост цены на заимствования обычно приводит к уменьшению их объемов.

Что делать в данной ситуации? В отношении источников капитала нам нужно развивать несколько направлений. Для регионального развития внешних источников капитала необходимо взаимодействие с нашими восточными партнерами, которые показали за последние 30—50 лет умение проводить внутренние реформы. У них есть технологии, дешевые деньги и большой интерес к нашим рынкам.

Один из секторов российской экономики, который может быть источником роста, — это строительство инфраструктуры и длинных проектов вообще. Комбинация относительно развитых технологий плюс дешевого финансирования со стороны азиатских стран может быть источником роста российской экономики. В индустриальном секторе инфраструктура является

самым очевидным примером, так как сырье — здесь мы абсолютно согласны с позицией российского Правительства — это стратегический сектор российской экономики, и внутренние интересы здесь должны преобладать. Поэтому в инфраструктуре мы видим один из наиважнейших путей привлечения внешних источников как для технологического, так и для быстрого экономического роста российской экономики.

Но нужно ли опираться только на внешние источники? В условиях высокого уровня оттока капитала и ускорения этого оттока в последние годы, разворот капитала и превращение его в долгосрочный источник финансирования может полностью компенсировать прирост внешних заимствований Российской Федерации как на государственном, так и на корпоративном уровне. При правильном управлении возвратом этого капитала, он может обеспечить и медленное погашение, и уменьшение зависимости от внешних источников.

Кроме того, нужно задуматься о проведении очередного раунда амнистии капитала, потому что, как показывает мировая практика, нужно делать несколько раундов с целью повышения доверия к властям и тем реформам, которые они проводят. Макроэкономическая политика является очень важным фактором, потому что рейтинговые агентства внимательно смотрят на макроэкономическую составляющую экономики. Чем лучше макрополитическая деятельность российского Правительства и Центрального банка, тем больше интереса Россия будет вызывать со стороны внешних контрагентов. Спасибо.

**К. Андросов:**

Юрий, проблема нависания необходимости рефинансирования внешних синдицированных займов — это проблема внутреннего или внешнего рынка капитала?

**Ю. Соловьев:**

Это проблема и внутреннего, и внешнего рынков. Думаю, если мы не заместим деньги американского или европейского происхождения, то внешний рынок будет постепенно уменьшаться. Нависание будет усиливаться, и мы это уже видим. Внешние источники пока замещались источниками внутренними. Внутри банка мы шутим, что в Центральный банк Российской Федерации мы уже заложили всё, кроме стульев. Общие заимствования превышают сейчас шесть триллионов рублей: такого никогда не было. Краткосрочное давление на уровни ставок и на объем финансирования будет продолжаться, если сохранится дестабилизация в геополитической сфере. Это касается и капиталов, потому что российские банки медленно, но уверенно заканчивают свои возможности, пытаются удержать уровень адекватности капитала и способность кредитовать, что касается и источников ликвидности. Попытка заместить в краткосрочной перспективе американские и европейские деньги азиатскими или арабскими деньгами может быть сделана, но мы должны работать над внутренними источниками капитала, потому что в долгосрочной и среднесрочной перспективе это намного более важная задача. Если справиться с ней правильно, при взвешенной макроэкономической политике, то внешние деньги вернутся очень быстро, а мы, вместо того чтобы быть заложниками этих денег в краткосрочной перспективе, станем решать, хотим ли мы эти деньги и на каких условиях.

**К. Андросов:**

Спасибо. Юрий Олегович, вопрос по поводу адекватности внутренних источников капитала. Я попросил бы Вас сделать отдельный акцент на качестве этого капитала. Юрий Исаев, генеральный директор Государственной корпорации Агентство по страхованию вкладов. Вы, как никто другой, понимаете качество капитала того банковского сектора, с

которым Вам приходится ежедневно работать. Где источники внутреннего рынка капитала и каково его качество?

**Ю. Исаев:**

Спасибо, Кирилл. Так сложилось в последние годы, что привлечь внешний капитал было проще, чем получить его внутри страны. Во многом это связано с простотой механизмов взаимодействия на нормальных рынках капитала, где процедуры были понятны, алгоритмы выстроены и особое напряжение не требовалось. С другой стороны, мы понимаем, что рынок внутреннего капитала еще не вспахан глубоко.

Мы понимаем проблематику этого рынка. Посмотрим на аккумуляцию сбережений населения. Мы видим здесь интересную ситуацию: за десять лет наблюдается рост объемов вкладов населения в банках в десять раз. Сейчас это 17 триллионов рублей, что на четверть больше, чем весь иностранный капитал, который есть в экономике России. Вопрос в том, как трансформировать вклады населения в долгий капитал.

Нам известно из классики, что банки должны уметь трансформировать краткосрочную ликвидность в длинный ресурс, включая капитал, но наши банковские пассивы не сбалансированы по срокам. Мой первый тезис, на котором я бы хотел сконцентрировать ваше внимание, состоит в том, что пришло время подумать о воздействии государства на длину банковских пассивов, на вклады населения. Для этого мы рекомендовали бы вернуться к обсуждению темы повышенной страховки для более длинных вкладов. Если мы не можем сделать безотзывные вклады в силу восприятия Гражданского кодекса, Конституции — эта дискуссия будет идти еще долго, — то поднять и решить вопрос по дополнительному уровню страховой защиты длинных вкладов мы можем. Для этого есть инструмент именных сберегательных сертификатов. При политической поддержке можно было бы реализовать эти идеи и дать вкладчикам ясный сигнал о том, что их

длинные вклады в банках не только будут иметь повышенную ставку, но и будут лучше защищены государством.

Второй блок внутреннего рынка — это пенсионные накопления. Мы начали работу по созданию системы пенсионного страхования. Я думаю, что два-три года покажут, насколько быстро мы сможем перейти от теории к практике.

Третий блок — это страховые сбережения. Помимо ОСАГО, здесь пока сделано немного, но потенциал у этого рынка огромный. Мы знаем процентное соотношение в развитых экономиках, знаем, к чему нужно стремиться, и в планах мы к этому движемся.

Четвертый блок — вложения в ценные бумаги, основополагающий инструмент для операций с капиталом во всем мире. У нас вполне возможно создать систему страхования инвестиций людей в ценные бумаги, которая существует в развитом мире. Мы можем страховать инвестиции людей в ценные бумаги, но не рыночные риски. Эта процедура позволит людям инвестировать в акции и облигации серьезные сбережения, которые не задействованы на сегодня в реальной экономике. Это второй тезис.

Третий тезис — повышение финансовой грамотности населения. Для многих это чисто теоретический вопрос, а мы с этим сталкиваемся каждый день. К нам приходят вкладчики, которые не всегда понимают, какие операции они совершают с банками. На примере последних историй, связанных с «Мастер-Банком» и «Мособлбанком», мы понимаем, что люди доверяют свои деньги и подписывают те документы, которые более или менее финансово образованный человек подписывать не должен. Поэтому повышение финансовой грамотности населения — это государственная задача. Мы должны заниматься этим со школы. Так мы не только облегчим людям жизнь, но и стимулируем их к дополнительным инвестициям собственных средств, в том числе и в капитал.

Качество капитала оставляет желать лучшего, прежде всего потому, что мы не изжили схемные способы формирования капитала, которые были присущи банкам на заре 90-х и именовались схемами, или кольцами. К сожалению, эти схемы присутствуют в деле формирования капиталов. Мы сталкиваемся не с самыми лучшими банками, но срез, с которым мы имеем дело, показывает, что у многих банков изначально был нехороший капитал, а у некоторых его не было в принципе. Поэтому мой четвертый тезис состоит в том, что надо ужесточать регулирование в отношении банков, причем не только с точки зрения их операций с вкладчиками, но и с точки зрения их адекватности и реальности самого капитала.

**К. Андросов:**

Спасибо, Юрий. В той системе координат, которую я задал, нашими следующими факторами роста производства являются труд и земля. Я не случайно предлагаю объединить эти факторы.

Свой вопрос я хочу задать Владиславу Соловьеву, первому заместителю генерального директора компании «РУСАЛ». Владислав, работая на предприятии реального сектора экономики в рамках ежедневного производства, Вы с утра до вечера занимаетесь поиском внутренних резервов и повышением внутренней эффективности. Я хотел бы попросить Вас порассуждать о том, насколько мы неэффективны как промышленно-индустриальные активы и насколько важным фактором Вы считаете резервы повышения производительности труда, энергоэффективности, повышения эффективности технологических и бизнес-процессов. Очень интересно услышать Ваше мнение.

**В. Соловьев:**

Спасибо, Кирилл. Среди внутренних факторов издержек я бы выделил три основных направления. Первое — это качество и стоимость основных



фондов, наше состояние на сегодняшний день. Второе — это качество и стоимость энергетической и транспортной инфраструктуры. Третье — качество и стоимость труда, трудовых ресурсов.

Прежде всего нужно оценить текущее состояние, вспомнить 2008 год и то, что произошло за эти пять лет. Мы должны четко представлять, что отрасли экономики, не связанные с нефтегазовой сферой, которая довольно быстро оправилась после кризиса, до сих пор находятся в кризисе, поскольку цены на конечные товары существенно не поднялись, а издержки за последние пять лет существенно выросли по всем направлениям.

Качество основных фондов в 2008 году и качество этих основных фондов сейчас разнятся, поскольку за эти пять лет инвестиции в основные фонды были только на уровне поддержания их текущего состояния, и это касается почти всех отраслей экономики. Ни о каких инвестициях, связанных с развитием и расширением, говорить не приходилось. Это объективный фактор.

Эти пять лет ушли на поиск внутренних ресурсов, резервов, энергоэффективности. Большая работа сделана и продолжается, но бесконечно вести ее невозможно. Если мы сделаем срез состояния на 2008 и 2014 годы, то увидим, что, для того чтобы двигаться дальше, интенсифицировать труд и повышать производительность, нужны внешние инвестиции, связанные с принципиальной технологической модернизацией. Осуществить эти инвестиции без привлеченных ресурсов невозможно. Что касается возможностей привлечения кредитных ресурсов, мы все знаем, что рынка долгосрочного финансирования у нас в стране практически не существует, за исключением ресурсов «Внешэкономбанка», который не относится к коммерческим ресурсам. Поэтому основная задача, на которую нужно обратить внимание Правительству, это доступность, срочность и цена этих кредитных ресурсов под программы обновления, технологического развития, повышения производительности труда. Без

этого нас ждет как минимум пятилетка морального старения тех производственных фондов, которые у нас есть. Это первое направление.

Второе направление — это качество и стоимость энергетической и транспортной инфраструктуры. За последние три года стоимость этих ресурсов выросла в три раза по всем направлениям: электроэнергия, транспорт, газ. Мы уже говорили сегодня на сессии РСПП, что в этом году начались реформы тепла. Очень важно, чтобы эти реформы шли дальше, поскольку это может гарантировать дополнительный доход энергетикам и за счет этого гарантировать отсутствие роста цены в электроэнергетике. Начали задумываться о реформе электроэнергетики. Проблема последней мили и перекрестного субсидирования в сетевом комплексе, которую решали на протяжении последних пяти лет, наконец решена.

Правительство должно быть принципиально последовательным в реализации принятых решений. Однако этого недостаточно для того, чтобы двигаться дальше и удерживать цены в энергетическом секторе на конкурентных уровнях и оставаться конкурентоспособными по отношению к нашим западным партнерам. В Америке цена на электроэнергию уже второй год в полтора раза ниже, чем на нашем рынке. Необходимо продолжать реформы и продолжать рассматривать вопрос перекрестного субсидирования, в том числе с населением. Вопрос непопулярный, но мы должны понимать, что без изменения паритета цен в электроэнергетике между населением и промышленностью эту ситуацию не сдвинуть, цена на электроэнергию в промышленности будет продолжать расти.

Может быть, надо еще раз пересмотреть темпы роста цен для физических лиц, поскольку средний счет, который платит потребитель, в разы меньше, чем сумма, которую он платит за мобильную связь. Насколько это правильно?

Второе, что надо обязательно делать в этой сфере, это инвестиционные программы естественных монополий. В электроэнергетике сложилась

удивительная ситуация. Сегодня это было ярко видно на сессии РСПП, когда представитель Alstom заявил, что их не устраивают цены на электроэнергию, поскольку они очень низкие и не растут. А меня, как потребителя, цены тоже не устраивают, потому что они очень высокие. Сложилась ситуация, которой все недовольны. Я вижу такое в первый раз: обычно кто-то все-таки должен быть доволен. Разбирая структуру этого тарифа, мы видим, что довольна та инфраструктурная составляющая, которая связана с сетевым комплексом, то есть с естественными монополиями, поскольку тариф на передачу электроэнергии по сетям за эти три года вырос в разы и сравнялся с тарифом на генерацию. Поэтому нужно задаться вопросом, насколько эффективно мы контролируем инвестиционные программы, насколько правильно перекладывать инвестиционные программы естественных монополий — как в энергетике, так и в железнодорожном транспорте — на плечи потребителей. Может быть, есть смысл перейти к адресным контрактам, к адресному тарифицированию этой инвестпрограммы для тех потребителей, для которых делаются эти инвестиции? Прежде всего это актуально для железнодорожного транспорта.

Естественные монополии должны обратить внимание на собственную эффективность. Зачастую вместо того, чтобы делать какие-то крупные инвестпрограммы, стоит просто расшить какие-то узкие места, поставить дополнительный локомотив с тягой или дополнительную подстанцию, а не строить параллельные линии, затрачивая огромные ресурсы. Мы занимались вопросом эффективности все эти пять лет, поскольку ресурсов для инвестиций у нас не было, и пришли к выводу, что есть большой задел внутренней неэффективности — как управленческой, так и производственной.

Последний фактор — это качество трудовых ресурсов, о котором стали много говорить в последние годы. Качество трудовых ресурсов вызывает у

нас серьезные опасения. Мы давно начали об этом задумываться и видели проблему и десять лет назад. Здесь два аспекта. Во-первых, была разрушена система среднего профессионального образования. С высшим образованием у нас все в порядке, люди идут в университет, хотя чему учат в этом университете — другой вопрос. Во многих из них нет технических дисциплин, или они на очень низком уровне.

Ситуация со средним профессиональным образованием обстоит еще хуже. Скоро мы не сможем находить людей, которые будут работать на кране. Это квалифицированная работа, хотя она должна решаться на уровне среднего технического образования. Мы обратили на это внимание и очень активно инвестируем в эту сферу. Я призываю государство более серьезно относиться к среднему профессиональному техническому образованию. Премьер уже говорил об этом несколько лет назад, но я не вижу больших сдвигов в этом направлении.

Второе направление, на которое должны обращать внимание регионы, это качество жизни в тех городах, где проживают наши сотрудники, потому что их, как магнитом, тянет к большим городам. На Красноярском форуме даже была выдвинута концепция: давайте не будем инвестировать в малые города, а будем инвестировать в крупные хабы типа Екатеринбурга и Красноярска. Я считаю, что это неправильный путь, который закончится тем, что в регионах, где находятся производства, в силу исторически сложившихся факторов, мы потеряем весь квалифицированный персонал и всю конкурентоспособность. Вместе с администрациями регионов мы должны вкладываться в те города, где у нас существуют производства, и создавать там культурные, спортивные сооружения. Эта задача очень важна, иначе мы потеряем людей: они просто уедут в Москву и Санкт-Петербург.

Екатерина сказала, что один из элементов стимулирования спроса — государственный спрос. Мы много говорили о фонде алюминия. В моменты

падения спроса на рынке государство может и должно обеспечивать государственный спрос на ту продукцию, которая не до конца востребована на рынке. Это не значит, что оно должно искусственно поддерживать спрос, но в момент спада мирового производства государство может заложить в фонд определенный объем товара, который потом легко реализуется на бирже, и продать его при повышении цены. Такой опыт есть и у Китая, и у Кореи, об этом сейчас серьезно задумываются арабы. Я думаю, что это важный аспект стимулирования спроса и поддержки отечественных производителей.

**К. Андросов:**

Спасибо, Владислав. Следующий фактор роста производства мы назвали технологией: это технология, наука, знания, ноу-хау, это понимание того, как быть инновационным. Свой вопрос я хочу задать Сергею Владимировичу Кравченко, региональному президенту корпорации Boeing по России и СНГ.

Сергей, вопрос адресован Вам не случайно. У нас не много примеров технологических трансферов и построения цепочек переноса тех или иных высоких технологий как фактора производства на территорию Российской Федерации. Я обострю вопрос: мы безнадежно отстали? Уже все ученые уехали или кто-то еще остался в России?

**С. Кравченко:**

Если коротко ответить на Ваш многогранный вопрос, то нет. Миф о том, что после развала Советского Союза технологии устарели, а ученые либо уехали, либо состарились, и новые не готовятся, — миф неправильный. Конечно, больше всего России сейчас не хватает больших, знаковых, технологически сложных, прорывных проектов. В Советском Союзе такие проекты были. Во времена «холодной войны» они позволили советской

науке и инженерной школе развиваться не хуже западных конкурентов. Последние 20 лет таких проектов не хватало, но, поскольку мир изменился, стало значительно больше доверия между новой Россией и Западом. Мое большое опасение состоит в том, что если мы не сохраним доверие, которое развивалось постепенно, на конкретных проектах, будет очень трудно реализовывать все то, о чем я хочу рассказать. Но, даже при изоляции таких проектов в России, технологии и инженерные традиции будут продолжать развиваться, потому что остались люди, остались великолепные университеты и прекрасная система образования. Российские или имеющие российские корни инженерно-сервисные и IT-компании, которые сейчас удивляют мир, — лучшее тому подтверждение. Давайте лучше поговорим о проектах. К сожалению, за исключением российского регионального самолета, новая Россия не построила абсолютно новых самолетов, хотя были глубокие модификации. Российский региональный самолет рождался в муках. Boeing консультировал ОАК на протяжении десяти лет. Мы гордимся этим проектом, самолет получился, но получился он за счет того, что великолепные российские ученые и инженеры — дети тех легендарных советских ученых-инженеров, которые строили «Сушки» и прекрасные самолеты Туполева, — не потеряли возможности создавать новые самолеты. При этом он создавался как открытая система, и в нем огромное количество западных технологий, которые пришли в Россию. Эти технологии были и в управлении проектом, и в системах, и в двигателе. Двигатель создавался как совместное предприятие Snecma и российской компании. Наверное, это единственный большой проект, который создавался в России, и он создавался не изолированно.

В начале 2000-х годов Boeing принял решение строить совершенно новый инновационный самолет, сделанный из композитов и титана, который получил название Dreamliner. Этот самолет является революционным

прорывом в области гражданской авиации. Уровень доверия тогда был уже достаточно большой, и правительства США и России были очень заинтересованы в расширении высокотехнологического сотрудничества. Россия была выбрана в качестве стратегического партнера при создании этого самолета в двух областях. Первая область — это титан: ведь Россия — страна титана. Все знают о нашем совместном предприятии на Урале, которое поставляет 22 тонны на каждый из этих самолетов. А мы делаем 120 таких самолетов в год, 10 самолетов в месяц — 22 тонны деталей, сделанных в «ВСМПО-АВИСМА» в Верхней Салде.

Однако не многие знают о втором нашем совместном предприятии — инновационном центре по развитию новых титановых технологий, который мы создали с «Ростехом». Кстати, здесь присутствует Александр Сергеевич Мишарин, который был тогда руководителем Свердловской области. В этом центре работало новое поколение российских металлургов, люди 30—40 лет, которые во времена развала Советского Союза только поступали в университеты или еще учились в школе. Были, например, люди из Университета имени Бориса Николаевича Ельцина. Они создали шесть новых технологий, которые летают на «Дримлайнере». Эти технологии созданы в равноправном — 50 на 50 — совместном инновационном центре, и они стопроцентно уже используются в российских проектах и будут использоваться в новых самолетах.

Я говорю это в подтверждение того тезиса, что если нет своих больших национальных проектов — своей атомной бомбы или своего закрытого огромного стратегического бомбардировщика, то не грех участвовать в равноправном разделении интеллектуального труда, и мы подтвердили, что это можно сделать.

Мой второй тезис касается наркотической зависимости российской экономики от нефти и газа. Это связано, Кирилл Геннадьевич, с Вашим тезисом «нефть, газ, средний класс». Я верю в то, что средний класс

действительно является двигателем развития экономики, и, для того чтобы этот средний класс в России развивался, люди должны иметь интересные профессиональные рабочие места, которые могут быть и в нефтегазовом секторе. Однако я считаю, что у России есть беспрецедентная возможность стать одним из мировых хабов экспорта интеллектуальных услуг. Мой пример в области металлургии говорит о том, что можно экспортировать научные достижения и можно разрабатывать их совместно. На «Дримлайнере» произошло еще и то, что мы создали самый большой за пределами США инженерный центр в Москве. Кстати, сейчас открыты филиалы этого центра в Киеве. В этом центре работают молодые инженеры — дети и внуки тех легендарных инженеров и ученых, которые во времена «холодной войны» конкурировали с Западом. Они спроектировали для «Дримлайнера» носовую секцию, пилоны и большое количество деталей на крыле. Благодаря этому, в России появилась совершенно новая компетенция проектирования композитных самолетов. Эта компетенция сейчас позволяет ОАК создать беспрецедентно новый самолет: маленькие узкофюзеляжные самолеты еще никто не делал из алюминия и композитов. ОАК сейчас создает проект «МС-21» с совершенно новой компетенцией по композитному проектированию.

Я очень переживаю за то, чтобы такого рода проекты не закончились из-за падения доверия. Надо сделать все возможное, чтобы люди не потеряли возможность работать над огромными, важными, технологически прорывными проектами. Интеллектуальные сервисы, экспорт инжиниринга, экспорт науки и экспорт информационных технологических услуг — это реальный антидот нефтяной и газовой зависимости нашей экономики. Я абсолютно уверен, что феномен, который имел место в конце 90-х годов прошлого века в Индии, когда Индия стала высокоразвитой технологической страной благодаря экспорту IT-сервисов, и в России может помочь в решении задачи, которой посвящен этот круглый стол. В России



много великолепных инженеров, а в мире их не хватает. Если будет доверие, эти инженеры смогут участвовать в важнейших проектах, получая для России компетенции, которые будут востребованы с появлением проектов.

И последнее. Речь идет не только о науке и технологиях, речь идет и об управлении. В России в области управления проектами, а также управления регионами и городами, есть большой отрыв. Но есть и великолепные примеры. Например, Герман Греф за несколько лет модернизировал Сбербанк и модернизировал его потому, что он обучается всем современным западным технологиям управления, в том числе в аэрокосмической западной промышленности и в компании Boeing. Я считаю, что успех России на Олимпиаде тоже был вызван тем, что Чернышенко и его команда очень активно использовали западные технологии управления, которые раньше не применялись. Мне кажется, что ответ на Ваш вопрос, Кирилл Геннадьевич, такой: не все потеряно, но осталось мало времени, чтобы это сохранить.

**К. Андронов:**

Спасибо. Лорд Мандельсон, я не случайно приберег последний вопрос нашего первого раунда дискуссии для Вас. Предпринимательство — это не просто фактор роста производства. На мой взгляд, предпринимательство — это фактор, который связывает и объединяет всю нашу предыдущую дискуссию: и рынки капитала, и глобальный внутренний спрос, и спрос на интеллектуальные сервисы, и потребность в повышении внутренней эффективности. Сергей Владимирович только что сказал важнейшее слово: доверие. Его очень легко потерять, и разные экономики тратят многие годы, чтобы его вернуть. Лорд Мандельсон сейчас занимает пост председателя Global Counsel, и мы знаем его как еврокомиссара по торговле в период с 2004 по 2008 год. Питер, как никто другой, способствовал продвижению

России к вступлению во Всемирную торговую организацию. Я попрошу Вас рассказать, что важно для предпринимательства. Вы много работаете с Россией, чувствуете ли Вы дух предпринимательства в тех людях, с которыми Вам приходится общаться?

**Lord Mandelson:**

Well, the truth is that I see a huge spirit and skill and commitment of entrepreneurship in Russia. I mean, if you look at all the strengths of Russia that I became familiar with during Russia's boom years between 2000 and 2010 – when I was coming here as a European Commissioner, as a British Minister, building up my knowledge, my relationships and all my friendships in Russia – you could not help but be struck by the strengths offered by the Russian economy. I mean, I am not just talking about the size of the market, the plentiful land, the relatively well-educated, well-skilled labour force; but also the sort of residual industrial base, that familiarity with engineering and technology, which I am afraid some other countries better known to me have somewhat lost over the last 10, 20 years, partly by accident and, I am afraid, partly on purpose.

So, in a real sense, the condition and potential of Russia's economy is really very enviable indeed, and I was very struck by what Mr. Kravchenko had to say, because he was talking about a combination of technical prowess and potential, and management and administrative capability, plus trust, providing three sides of a very virtuous triangle for Russia's economic future.

Obviously, there are shortfalls on the management and the administrative and the governance side, but in so many different Russian businesses, that has been rectified. I mean, it has been spotted, people have taken, I think, a real rod to some of the shortcomings in management and governance, and you are seeing very significant change.

So, if you accept that that has happened, and if you accept that a lot of the technological and engineering prowess of the country and the economy still

exists, that leaves the third side of the triangle, Mr. Androsov, that you identified, which is trust.

Now, the elephant in the room in this discussion, if you do not mind me saying so, is the external environment in which Russia's economy is functioning. Look, we know the boom years are not with us. I mean, we have seen since 2011 that growth has slowed, some would say it is now stalling. We know that the high energy prices and the massive spare capacity industrially that Russia enjoyed and which was so important in driving those boom years during that decade, those advantages, if not gone, if not completely exhausted, are certainly much less evident than was the case before. I would say future energy prices are more likely to be on the down side, and certainly the high inflation of the Russian economy suggests that there is no more spare capacity to draw on in the economy.

And therefore domestically, in so many different ways, Russia needs to revisit and review the sort of tenets, the pillars, of what has driven its growth before, and find some new drivers of economic growth and success, which in my view are rooted in some pretty major structural reforms in the Russian economy.

I am not going to dwell on that, because others have spoken rather more lucidly about those than I am able to do.

But the other major new factor, in my view, and what is going to make it more difficult for Russia to push through its necessary structural reforms, is a much more complicated and difficult, and in some senses hostile, external environment outside Russia.

I think there are two elements to this. One is what is happening in global energy markets, where what we are seeing is quite a lot of fast-emerging structural trends in the global energy market. I am not just talking about the sudden advent of U.S. shale, but I am talking about the de-linking of gas and oil prices, and the fast increasing LMG trade, which is coming now from so many more sources in the world, whether it be Australia or Qatar, potentially, the Eastern

Mediterranean, after that will come Africa. These are profound structural trends in the global energy market that cannot help but have a profound transformative effect on Russia's market share in the long term.

But the other external element is the new form of Russia risk, which is now sort of crystallizing in the events in Ukraine, and since the annexation of Crimea. In a very real sense, yes, governments are leading the way in creating, in changing, this external environment, for all the political reasons that I think we well understand. But whereas governments are leading the way, now it is markets, quite independently of government, which in my view are sort of quickening and setting the pace in this sort of refashioning of Russia's global environment.

And the great danger, and the great threat, in my view, that Russia faces, is that this somewhat more negative market sentiment towards Russia starts setting in concrete around Russia's economy in a way that would be very, very hard to unpick and break up, should circumstances change and allow us to do so.

And we know what the consequences of that negative market sentiment setting in concrete will be. It will be much harder, whatever advertisement we can make for the development of Russia's own domestic capital markets and how savings and pension funds and insurance companies are all going to start coming together and create the sort of mechanism by which all this capital liquidity will start to flow into the Russian, and through the Russian economy: we know that to be in any sense cut off from global capital markets is not a good idea and will make everything that Russia wants to do harder to achieve as a result, both of those global capital markets being harder to access and significantly more expensive when they are accessed.

Now, this is the scenario, this is the sort of looming – what I regard as a nightmare – for the Russian economy, which has to be recognized and has to be dealt with, in my view, very boldly and very decisively by the Russian Government.

## **К. Андросов:**

Спасибо, Питер. Коллеги, мы завершили первый раунд, и я позволю себе озвучить несколько наших тезисов.

Импортозамещение через повышение конкурентоспособности нашей продукции, а не через ограничения. Средний класс и недвижимость вряд ли будут факторами продолжения роста. Стимулирование через государственные инвестиции, в первую очередь в инфраструктуру, может стать хорошим драйвером перезапуска, но качество роста важнее происходящих количественных изменений. Производство важнее спроса. Инвестиции государства в развитие институтов. Авиационный сектор как один из потенциальных драйверов. Рынки не закрылись, но охлаждение — в первую очередь со стороны американских инвесторов — объективная реальность. Ставка на восточных инвесторов и разворот оттока капитала. Рынки внутреннего капитала еще не вспаханы глубоко. Существует много мер государственного стимулирования и поддержки как срочности, так и качества пассивов. Повышение финансовой грамотности населения как один из основных факторов качества внутреннего капитала. Долгосрочного капитала в России нет. Состояние транспортно-энергетической инфраструктуры снижает эффективность производства. Недовольны все, кроме естественных монополий. Качеством жизни в малых и средних городах мы занимаемся слабо. Уехали не все молодые ученые. Не хватает прорывных проектов. Экспорт интеллектуальных сервисов и инжиниринга может быть хорошим решением. В России огромный предпринимательский дух и такой же огромный разрыв между возможностями, качеством менеджмента и доверием. Необходимы структурные реформы. Зерно негативного восприятия в нас посеяно, и, если мы с этим ничего быстро не сделаем, оно прорастет. У нас есть всё, но времени осталось мало.

Мало времени осталось и для нашей сессии, но тем не менее я предлагаю устроить короткую пятиминутную дискуссию. Возможно, кто-то за столом

хочет заострить внимание на чем-то еще или кто-то из зала хочет задать нам вопрос и высказать свой тезис. Я попрошу оставить в конце две минуты на мой последний вопрос каждому из вас. Господин Вульф, пожалуйста.

**From the floor:**

Thank you, Mr. Androsov. First, I think, Lord Mandelson, you spoke eloquently as always, and you pointed out a very important point, call it isolation, and I do not want to add anything, but you know it is one of the critical issues. You mentioned another point, call it entrepreneurial spirit, and entrepreneurship, and I can just underline that I see a very strong willingness in young Russian people to be entrepreneurs and to do everything they can to be successful. But for the time being, they are not playing on an equal playing field. And I just pointed out, in the automotive sector, we can absorb approximately 1% of higher capital costs, as we see now, but not 5%.

And this brings me to another point: are we competitive in our banks? Do we really understand that the bank has, let us say, those measurements that we have in industry, cost per capita or what have you, I do not know how you measure this. I would just point out that I saw it in the Swiss banks. The Swiss banks had the best results ever, as long as everyone had to come to Switzerland and bring their money, because the Swiss banks thought it was black money anyway, and they could deal with it and give, let us say, uncompetitive rates.

And after being transparent, and the Americans know every contour and every participant, now they have to do something: they have to lay off thousands of people and get competitive. That means that in my next life, I would like to be a banker and not spend my time in industry!

In terms of productivity itself, I will just give you some numbers. We have in automotive approximately 60% of the OECD average productivity, which gives us another 40% to improve. How can we do it? We have to motivate our people. And how should we do it? To keep people, as Mr. Soloviev pointed out, we have

to think very clearly on profit participation with our workers. I am talking about the workers, those which have RUB 20,000 a month and no more: if they are competitive it will easily double their income.

That means this would be a good boost for our people, but we need support in education; we need support in training the people, because it is something we invest in the future of our young generation; we need support in competitive energy prices and logistics costs, and logistics costs are something which goes like the bank rates: up, up, up all the time.

On the other hand, I am absolutely sure that we need infrastructure projects, and I have talked a couple of times with serious public-private partnerships. What does this mean? We have to be open to international participation. I cannot promise a contract to one or the other party. I have to have a transparent process to invite, let us say, international participants, and then I am quite sure that this will be the biggest boost to the Russian economy, because then this is something that stimulates itself.

And in the automotive industry, the same story: we have to do a little bit more.  
Thanks.

**К. Андросов:**

Есть ли у участников дискуссии желание заострить внимание на чем-то еще? Вопросы из зала?

**О. Толчинская:**

Здравствуйте, меня зовут Ольга Толчинская, я инновационный предприниматель из Москвы. Я хочу поделиться с вами наблюдением. В 2012 году рынок лицензирования инновационной продукции, запатентованной в США, составил более 50 миллиардов долларов. Ежегодно во всем мире обороты этого рынка составляют более 100 миллиардов долларов. В нашей стране в 2012 году прошел первый

патентный аукцион, где было приобретено три лицензии. Рынок существует с 70-х годов, но в нашей стране этого рынка нет. Во всем мире крупные компании, университеты, инновационные мелкие компании или просто индивидуальные инноваторы делают изобретения, а крупные компании покупают у них лицензии и начинают производить продукцию. После того как в 2012 году было приобретено очень много лицензий, в 2013 году в США возник рост промышленного производства. У нас этого нет. Наше государство создает такие условия для крупного бизнеса, что ему не выгодно покупать эти лицензии и производить инновационную продукцию. Надо что-то делать, чтобы создать этот рынок.

**К. Андросов:**

Спасибо. Добавляем этот тезис. Коллеги, на вопросы из зала нет времени, и я предлагаю завершать нашу дискуссию.

Традиционные российские вопросы — «кто виноват» и «что делать». Вопрос «что делать» мы подробно обсудили, и думаю, что те тезисы, которые я зафиксировал, отметил для себя каждый участник и присутствующий в зале. Вопрос «кто виноват» не является предметом нашего сегодняшнего обсуждения.

Для каждого из вас у меня есть третий вопрос, который пора добавить к извечным русским вопросам: как это делать? Я прошу каждого по кругу в течение 30 секунд высказать одно-два самых важных предложения, отвечая на вопрос «как». Если позволите, в силу длительности перевода, я оставляю наших иностранных коллег на конец дискуссии. Владислав, начнем с Вас.

**В. Соловьев:**

Вопрос непростой. Если коротко, мерило всему — это конкурентоспособность, а путь к конкурентоспособности — это демонаполизация. Конкуренция и демонаполизация.



**К. Андросов:**

Спасибо. Екатерина?

**Е. Трофимова:**

Я хочу ответить и на Ваш вопрос «кто виноват». Мы сами. Что касается «как» — рецепты старые, проблемы новые: не терять внимания, продолжать меняться.

**К. Андросов:**

«Виноваты мы сами» — это тоже ответ на вопрос «как». Спасибо. Сергей?

**С. Кравченко:**

Я отвечу так: быстро и уделяя особое внимание сохранению доверия на всех уровнях.

**К. Андросов:**

Спасибо. Юрий?

**Ю. Соловьев:**

Я присоединюсь к Славе Соловьеву, потому что конкуренция — это самый важный фактор на самом высоком уровне, и это должно касаться и банковской индустрии, и производства. Это и максимальная открытость экономики и банковского сектора, и создание максимальных условий для конкуренции.

**К. Андросов:**

Спасибо. Юрий?

**Ю. Исаев:**

Мы начинали с классики, классикой предлагаю и закончить. Учиться, учиться и учиться. Меньше изобретать велосипеды и больше изобретать самолеты. Брать лучшее на Западе и на Востоке, добавлять наши мозги, и все будет хорошо.

**К. Андросов:**

Спасибо. Ханс-Пол?

**H-P. Buerkner:**

I repeat two words: opening up, which I think is very important. The second is competition, allowing competition and being competitive. These are the key themes for society, for the economy, for the various industries and for the companies, and, of course, for the government sector, too.

**K. Androsov:**

Thank you. Lord Mandelson.

**Lord Mandelson:**

Well, I am certainly not interested in blame. If I had wanted to point the finger of blame, I would have stayed at home and not bothered to come here in the first place. I am interested, though, in what is to be done, and we have to rebuild confidence. Confidence that the sort of Russia, the sort of economic reform and direction, the sort of neighbourhood policy, and the sort of relationships that were being built up, for example, with Europe, that we saw in the first ten years of this decade, will come back in the second decade of this century.

**H-P. Buerkner:**

I think the third word is cooperation - just building on what Lord Mandelson said – you know, really cooperation and I think a lot of the trust comes from working together. It does not come out of the blue, it is not abstract. It has to become real.

**К. Андросов:**

Спасибо.

**С. Кравченко:**

Еще одно слово: предсказуемость. Оно входит в понятие «доверие», но доверие между правительствами быстро устанавливается и быстро уходит. Если мы потеряем предсказуемость и доверие между большими бизнесами, у нас не будет больших проектов, о которых мы мечтаем.

**К. Андросов:**

Конкуренция, предсказуемость, доверие. Я хочу добавить еще одно слово: последовательность. Именно эти слова написаны в заглавии Конституции Сингапура, и на них построен экономический успех этой страны. Нам есть чему учиться, учиться и учиться, как сказал Юрий Олегович. Большое спасибо за интересную дискуссию.