

**ПЕТЕРБУРГСКИЙ МЕЖДУНАРОДНЫЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ФОРУМ**  
**18–20 июня 2015**

**РОССИЯ — СЕВЕРНАЯ АМЕРИКА: НОВЫЕ ВЫЗОВЫ — НОВЫЕ  
СТРАТЕГИИ ДЕЛОВОГО СОТРУДНИЧЕСТВА**  
**Деловой круглый стол**

**19 июня 2015 — 09:30–11:00, Павильон 8, Конференц-зал 8.3**

**Санкт-Петербург, Россия**  
**2015**

**Модераторы:**

**Алексис Родзянко**, Президент, Американская торговая палата в Российской Федерации

**Давид Якобашвили**, Президент, ООО «Орион Наследие»; президент, Российско-американский совет делового сотрудничества

**Выступающие:**

**Матиас Бернингер**, Вице-президент по связям с общественностью, Mars Incorporated

**Джон Вориз**, Президент, Amsted Rail

**Валерий Драганов**, Президент, ООО «Автотор Холдинг»

**Анатолий Карачинский**, Президент, IBS Group

**Сергей Кравченко**, Президент, Boeing Russia & CIS

**Дэниел Расселл**, Президент, главный исполнительный директор, Американо-российский деловой совет

**Пол Роллинсон**, Президент, главный исполнительный директор, Kinross Gold Corporation

**Захар Смушкин**, Председатель совета директоров, Группа «Илим»

**Клайд Таггл**, Старший вице-президент по связям с общественностью и коммуникации, The Coca-Cola Company

**Робин Уиттеринг**, Партнер, Адвокатское бюро «Егоров, Пугинский, Афанасьев и партнеры»

**Олег Фомичев**, Статс-секретарь — заместитель Министра экономического развития Российской Федерации

**Уильям Шор**, Вице-президент, Группа «Сумма»

**Участники дискуссии в первом ряду:**

**Павел Бетсис**, Президент, ООО «Майкрософт Рус»

**Майкл Блэр**, Управляющий партнер, Debevoise & Plimpton LLP

**Юрий Гаврилов**, Директор по стратегии и развитию, ООО «УК  
«Металлоинвест»

**Сергей Григорьев**, Заместитель генерального директора, ОАО «СУЭК»

**Иракли Мтибелишвили**, Управляющий директор, председатель  
корпоративного и инвестиционного банка, Россия, Казахстан и Украина, Citi

## **Д. Якобашвили:**

Дорогие друзья, доброе утро! Спасибо всем, кто присоединился к нашему дружескому и, я думаю, достаточно перспективному в это тяжелое время диалогу. У нас всех напряженный график, утром уже были завтраки, какие-то встречи. Сегодняшняя ситуация призывает нас к тому, чтобы находить общий язык, это самое главное. Есть вещи, вызывающие некоторое напряжение с обеих сторон, и риторика порой бывает достаточно грубой. Такого не было даже во времена Советского Союза. Это нас беспокоит. Главное — научиться, во-первых, друг друга терпеть, а во-вторых, сотрудничать и любить. Земля у нас одна, ее немного, и я не думаю, что всем нам или хотя бы части из нас хватит космических кораблей, чтобы отправиться на наш ближайший спутник, который, конечно, находится совсем недалеко, но атмосферу, пригодную для выживания, мы пока там не создали. Как член бизнес-сообщества, я хотел бы призвать руководителей и людей, которые принимают решения, перенести все вопросы, которые сегодня неподвластны решению, на определенный период времени. Может быть, некоторые ситуации стоило бы «заморозить» даже для будущих поколений, дать возможность решить их нашим детям. Они их точно решат и не будут нас называть глупыми стариками, которые доигрались. Главное не доиграться. Конечно, можно грозиться количеством атомных бомб, но это большая глупость, потому что это путь в никуда.

На Форум приехало много людей, особенно из-за границы, которые очень оптимистично настроены. Бизнес вообще оптимистично настроен, потому что предприниматели вкладываются, продолжают работать, и с кем бы я ни встречался — хоть с людьми из Европы, хоть из США, — я наблюдал только улыбки радости, никаких острых обсуждений. Даже канадцы к нам сегодня приехали.

Большое спасибо всем за то, что все хотят найти выход из создавшегося положения. Даже во времена Карибского кризиса не было такой

напряженности в риторике. Была напряженность конкретная, физическая, но в риторике ее не было. Так что я надеюсь, что мы собрались для того, чтобы внести хотя бы малую лепту и сдвинуть мысли людей, которые принимают решения. Надо дать им возможность опомниться и найти правильный выход из сложившейся ситуации. Еще раз огромное спасибо! Хочу предоставить слово моему товарищу и соведущему Алексису Родзянко. Давайте начнем. У нас немного времени, всего по три минуты, все должны высказаться, и еще нужно оставить время на обсуждение.

**А. Родзянко:**

Спасибо, Давид!

Thank you. Our topic today is 'Russia–North America: New Challenges and Strategies for Business Cooperation'. There are lots of challenges. That is clear. And there have to be some amendments to the old strategies. That is for sure. But I think that we are seeing some of that. I have been asked this question a lot in interviews over the last two days: what level of participation are we seeing this year? Is there an active campaign underway from your political side asking you not to participate? And the answer to both of those questions is that the level is higher; there is more participation this year than last year; the level of the participants is higher; there are more senior US-based executives, North American executives who are here this year; and there is less pressure from the government and more of an understanding that our business ties are important to preserve, and it is important for business people to get together to keep those ties open. The officials are being official, and so they are not here, from the US side, but the businesspeople are here, and there is understanding. I think there is participation on the Russian side for that participation, and understanding on the US side that that is necessary and probably a good thing. So there are some glimmers of hope in terms of our relationship, and if the last half of last year was dominated at the American Chamber of Commerce by concerns about what the

sanctions meant, what the freedom of action was under the new circumstances, then the first half of this year, the last six months, sanctions have been more stable. People understand them better; they understand that their business can go on and does go on, and they have made the adjustments they need to make. The first half of this year has been devoted much more to our work with the Russian Government on some of the legislative initiatives that, I think, if any of you heard Alexey Kudrin speak yesterday, he described as a generator of legislation gone mad that spits out ideas that are inconsistent with an improved investment climate. So our job is to advise and help improve this investment climate. I think we are happy to do that work much more than the work that we did in the last half of last year on sanctions, and I can only join with David's sentiment that we should not screw up. This is too serious to leave our children with a problem of our making. I certainly hope the diplomats redouble their efforts, do a good job, and come to a solution to the geopolitical tensions that keep good business from getting done. And with that, let us ask all the panellists to speak. If we keep to three minutes, then we will have a chance for some of the other participants in the front row to join in a Q and A discussion. So with that, maybe I will start with my colleague from the US–Russia Business Council, Dan Russell.

**D. Russell:**

Thank you, Alex, and I think at the beginning of the panel, I would like to take a strategic step back from all the issues we have been talking about and try to look a little beyond that, to sort of set the stage for our discussion this morning. Obviously, the economic downturn and the sanctions have affected all businesses in Russia, both international and domestic. That said, I think to have a real appreciation of where we are and where we might go, I think you have got to take a step back, and I think the practical approach that business brings to a lot of issues is instructive. When I look at the membership of our Council, I think it

is important to realize that most of the members invested in the Russian market before 1998. Everybody was in the market by 2008. So you have got to think about how long they have been here. I think these companies (by their actions, not their words) have demonstrated a long-term commitment to this market, to their partners, to their customers, to their employees in Russia. And they are here to stay. They have survived previous economic downturns, and they will survive this one. The nature of this crisis is different, but I think at the end, we will get through it. Everybody has looked at the very difficult economic circumstances and things that have happened, and I just offer three things that have happened over the last six months that I think are an interesting insight into this. These are all deals involving American companies in Russia, and new investments. At the end of last year, a large American company bought the third largest pharmaceutical company in Russia. This spring, one of our automobile manufacturers bought out its joint venture partner, and is now all in the Russian market. One of the largest US oil services companies is negotiating to buy the largest private Russian drilling company. Obviously, these three companies are making strategic decisions about not where the market is today, but where they think it is going to be in the future. And I do not think that we should also lose track of the fact that trade and investment over the past few years have become more of a two-way street. In the US–Russia Business Council, we also have Russian members. They have made strategic decisions about the American market, and, by the way, some of them are doing pretty well there. So I think that there is no question that if you look at the trade volume between the United States and Russia, and the size of the economies, you are going to say that this economic relationship is really under-evolved. Okay, but if you look at it in a different way, the potential is untapped, in part because of the political relationship we had in the 20<sup>th</sup> century. I think there is still a good future here, because the underlying things have not changed. Russia has superb human capital and unmatched human resources. America has the technology and the

capital to help develop those resources and turn this into the proverbial win–win. Beyond that, just making money, I think commercial ties are really important, because they are ties that bind; they are real ties between peoples. I think if you look at where you are going to have lasting ties between Russians and Americans, clearly the political relationship is not going to take us where we want to go, so business might be a big help in that effort. To sort of return to the theme that my friend David Iakobachvili really started with, in 10 or 20 years, we are going to know if the right decisions were made, and if we are in a better place than we are now. I just hope that in the process we do not exhaust all other options first. Thank you.

**Д. Якобашвили:**

Спасибо, Дэниел! Как показывают история и практика, бизнес всегда добивался более значительных результатов, чем любые дипломаты и любая власть в отношениях между собой. Давайте будем к этому стремиться. Я хочу предоставить слово Валерию Драганову, президенту «Автотор Холдинга».

**В. Драганов:**

Большое спасибо, Давид, господин Родзянко, коллеги!

Год назад я очень оптимистично говорил на нашем Форуме о том, что санкции — это атавизм прошлого и что этот инструмент скоро себя изживет, поскольку и политики, и дипломаты, и бизнес поймут всю их тщетность, ибо ответственность перед наемными работниками и их семьями, а также перед социальным самочувствием гораздо важнее. Я вынужден признать поспешность своих заявлений годичной давности: ничего хорошего пока не произошло. Более того, как видно, внешнеполитическая эскалация продолжается и очень мешает. Я согласен с Алексисом в том, что дипломаты и политики должны лучше работать и что они очень



ответственные. Я могу это подтвердить, я тоже старался быть ответственным на государственном посту, но до тех пор, пока не был связан рамками политкорректности по отношению к тем, кто принимает решения, а это парламенты, в наших странах очень часто — президенты или премьеры, в зависимости от формы правления. Мне показалось, что бизнес утрачивает свое влияние, все более подстраиваясь под политическую позицию. Бизнес можно понять, он обязан следовать парадигме. Персоны или организации, наделенные высшей властью, — будь то парламент или президент, премьер — несут ответственность перед обществом, и иногда случается, что политика оказывается выше экономики. Однако мне кажется, что в отношениях России и США это не тот случай и не то время. Я убежден в благоразумии всех секторов влияния, от политики до бизнеса, разве что нам нужно удвоить или утроить свое влияние. Мы можем делать это настойчиво, адвокатируя, имея на руках бизнес-планы, обоснования создания новых рабочих мест, обоснования инвестиций, обоснования факторов, которые помогают власти управлять странами и обществами. Наш очень тяжелый пример показывает, что надо немедленно наверстать упущенное политиками и руководителями, и бизнес должен на это повлиять. Наши инвестиции упали в четыре раза, один из наших основных американских партнеров был вынужден прислушаться к воле своего правительства. Не буду лукавить, экономические факторы, безусловно, присутствовали: падение ранка, ухудшение ситуации спроса. Однако политика очень сильно влияла на экономику, а экономика не могла преодолеть политические барьеры.

Что в этой ситуации делать? Во-первых, сохранять спокойствие. Во-вторых, много работать и пытаться не подстраиваться под повестку дня, а влиять на нее. У меня такое впечатление, что лидеры стран и истеблишмент ждут от нас более настойчивой работы. Мне довелось работать в комиссии Гор—Черномырдин, и я помню, что в ее огромном перечне вопросов были

вопросы идеологизированные и вне идеологии. Те вопросы, которые были вне идеологии, решались очень быстро, конструктивно и хорошо.

У меня есть два предложения. Может быть, вы меня поддержите. У нас низкий уровень совместных success stories — не только из-за политики, но и потому, что американо-российское сотрудничество в целом не отмечено захватывающими примерами в бизнесе, за исключением космоса, авиации и энергетики. Вчера и позавчера на панелях Форума лидеры общественного мнения, к числу которых я отношу и министров, и депутатов, и лидеров бизнеса, говорили о том, что малый и средний бизнес опять оказался в хвосте. Это правда, и я разделяю тревогу госпожи Набиуллиной, которая вчера на одной из панелей сказала, что необходимо опять посмотреть, что нужно сделать. Я это подтверждаю. Несмотря на то, что оборот нашей компании составляет несколько миллиардов евро в год, я считаю, что мы не крупный бизнес, но очень влияющий на регион — Калининградскую область. Мы являемся главным налогоплательщиком и влияем на макроэкономическое положение в этом регионе, а кроме того мы генерируем 250-300 компаний малого и среднего бизнеса. В нашей ситуации большой бизнес выживет даже в условиях эскалации, он сможет договориться с администрациями США и России, потому что цена утраты ключевых бизнесов слишком высока. А к кому пойдет жаловаться на политическую ситуацию малый и средний бизнес? Мне кажется, наша секция может повлиять и на это. В конце концов, несмотря на мой возраст, я очень оптимистично смотрю на эту ситуацию.

Давид, я хочу тебя поддержать. Я, конечно же, не хочу, чтобы мои внуки показывали на нас пальцем, и я уверен, что мы исправим ситуацию и очень сильно ее продвинем в правильном направлении. Большое спасибо!

**A. Родзянко:**

Спасибо. У меня есть один комментарий насчет североамериканского бизнеса в России. Он, как мне кажется, недооценен, потому что если посмотреть на статистику двусторонней торговли и статистику прямых инвестиций, которые пересекали американскую границу по направлению к России, то окажется, что эти цифры очень малы. Что касается примера, который Вы приводили, — ухода автоконцерна GM, — я встретился с немецким коммерческим атташе, и он сказал: «Мы, Германия, пострадали от этого ухода гораздо больше Америки». Дело в том, что наибольшая часть торговли GM шла из Германии, из Европы. Очень многие инвестиции, сделанные североамериканским бизнесом, делаются из других юрисдикций. Поэтому они появляются в статистике США, и это часто приводит к неправильному политическому расчету того, каково значение этого бизнеса для России. Оно часто гораздо больше, чем кажется. А теперь я попрошу выступить Джона Вориза. The floor is yours.

**J. Worries:**

Thank you, Alexis. I am John Worries, and we have had operations here in Russia since 2006. We probably fit that definition of a smaller success story. It is a bearing manufacturer, EPK Brenco, that we partnered with to bring new technology into Russia as it related to freight cars. By doing so, we were hoping that the emerging new car production for the heavier axle loads would mature, and we are faced with, of course, a declining economy and that resulted in fewer cars and many challenges now on the geopolitical front. Taking a step back, it is all about communications and relationships with your partners, and I can attest that our experience with our partners here has been nothing less than exemplary. We have been able to work through financial challenges, where both of us had to address the currency situation. We had several meetings and we were able to accomplish that. Secondly, the demand here was just a fraction of what we had

built the plant for, so when we took a look, we said to ourselves, “What are some solutions? We have a political setting that is what it is, but on the business front, we must still speak to those issues.” So what we looked at, and have been able to successfully implement in a fairly short window – six months, to be specific – is to turn that production operation from focused on purely Russia to a new market, and now we will be exporting in the autumn. We should be at full production by the autumn or the end of the year, and now we have a plan. That is a type of solution. I echo a few of the comments by my colleagues about being able to step up work with your partners, being able to communicate, and communication can solve problems. We have the geopolitical situation, and we believe it will be another few years before we are able to navigate through that. I am glad to report that at least from our experience, on a small level with a lot grander plans in the future, we are very, very pleased with the performance to date – and in relation to what specifically we can look to from the government in terms of assistance and areas of cooperation, and they are not unique to Russia. Candidly, once you have embraced this new technology, which is transforming and allowing you to move a lot more freight with a lot fewer cars, and obsoleting a lot of the older technology – what is not unique is that the ones who own the older technology do not want to let go of it, because they have investments in it. The ones who are introducing the new technology want legislation to help them encourage the new. That is true whether it is North America, China, or Russia. So we have been encouraged, in the last two days, listening to the leadership and trying to find out how you embrace both of those agendas. That is not by walking away from the fleet that is out there and has performed reasonably well. Even though it is an ageing fleet, and new technology, as demonstrated by many of the presentations in the last two days, must be embraced in order to be competitive on a global basis. As far as indigenization and localization goes, I must admit, when they hear ‘import substitution’, my colleagues in the United States get very nervous, because that would suggest that, well, they are not really going to buy anything

from us, and at the end of the day, our investment there is lost. I would suggest that there is a corollary to that, and that is export, which we are executing on. I am hearing, at least – and I hope it is supported by policy, and maybe a little less rhetoric, as it relates to not wanting to do business and import substitution – that everything is localized so that we can stop doing business with those who have not necessarily been supportive in the media, whether it is sanctions or other terminology that you would like to use. So, if I could summarize, I would like to suggest – and I firmly believe as the leader of our organization – that we have been very successful on a small-scale basis. We have larger plans, and we expect to execute an agreement this week with a large car-building facility, which gives me cause to say we will continue to grow. And if you can keep those communications and deal with the problems like currency and the geopolitical issues, there can be a bright future. Challenging, yes, but no less challenging than anywhere else in the world. Thank you.

**D. Iakobachvili:**

Thank you; that was very important to listen to and to hear that business exists in Russia that has a big future – big hopes at least. This is very important, and a good example.

Сейчас я хотел бы предоставить слово Анатолию Карачинскому, президенту IBS Group.

**A. Карачинский:**

Спасибо, Давид! Я представляю часть бизнеса, который занимается интеллектуальной деятельностью. В нашей компании работают около 20 тысяч человек; они занимаются разработкой программного обеспечения, некоторыми вещами, связанными с математикой, наукой и так далее. Мне кажется, что на фоне не очень позитивного развития событий важно говорить о позитивных явлениях. Я хочу сказать, что мы продолжаем

работать с американскими клиентами. Может быть, это не всегда так просто, как было в предыдущие годы, но связи, которым уже по 15 лет, не так просто разрушить. Наши проекты, в которые вложены сотни миллионов долларов и с нашей стороны, и со стороны наших американских партнеров, являются очень долгосрочными. Ведь невозможно, например, остановить разработку самолета. Мы продолжаем работать с корпорацией Boeing, мы один из крупнейших партнеров этой авиастроительной компании в области интеллектуальных сервисов. Такие серьезные компании всё понимают.

Мне кажется, что политика приходит и уходит, но мы, как кто-то здесь сказал, живем в мире огромной технологической революции. Мир стал настолько технологически сложен и состоит из настолько разных команд, которые владеют разными знаниями, что уже невозможно все сосредоточить в одной стране. В мире нет ни одной страны, которая была бы в состоянии сосредоточить у себя все знания, весь технологический опыт. В современном технологическом мире сотрудничество дает возможность расти всем, в том числе и нам, и нашим североамериканским коллегам.

Установившиеся балансы всегда нарушаются: в каких-то частях мира не хватает инженеров, а в других частях мира их в избытке; в каких-то частях света не хватает сырья, в других его в избытке. Все это позволяет создать более стабильную и, как мне кажется, более безопасную систему.

Мы продолжаем работать, мы не потеряли практически ни одного клиента, ни одного партнера. Я еще раз хочу поблагодарить такие компании, как Boeing, IBM, Microsoft, которые демонстрируют мудрость, понимая, что время все изменит, а инвестиции выбрасывать бессмысленно. И таких компаний, как мы, много. Здесь сидит Владимир Кульчицкий из «Прогрестеха», который занимается немного другими вещами, но тоже в области интеллектуальных сервисов. Мы пишем программы, он проектирует самолеты. Я так понимаю, что меня позвали как раз как

представителя несырьевого сектора. В этой области всё продолжает работать.

Спасибо!

**Д. Якобашвили:**

Большое спасибо, Анатолий. Я бы хотел предоставить слово заместителю министра экономического развития Российской Федерации Олегу Фомичеву. Спасибо Вам за то, что пришли, несмотря на напряженный график.

**О. Фомичев:**

Спасибо! Мне хотелось бы затронуть несколько аспектов. Я не буду долго выступать. Мы, министерство, отвечающее за экономическое развитие, в том числе за инновации, видим по динамике, которая наблюдается сейчас в торгово-экономическом сотрудничестве, что это сотрудничество начало «схлопываться», причем достаточно быстро. Если 2014 год в отношении динамики торговли с США почему-то оказался даже лучше 2013 года, что было достаточно странно на фоне политических событий, то первый квартал 2015 года показал резкое сокращение — 20% падения по отношению к первому кварталу 2014 года, и это не может не настораживать. Это говорит о том, что бизнес, который год терпел, старался понять, как развивается ситуация, начал теперь притормаживать, в определенной степени замораживать отношения, смотреть, что будет дальше. Такая ситуация, безусловно, не устраивает в первую очередь сам бизнес, да и для государства она не очень хороша. До прошлого года я был сокоординатором российско-американской рабочей группы по инновациям. Мы два года кропотливо выстраивали взаимодействие, которого на тот момент было очень мало. Были отдельные случаи, отдельные крупные транснациональные компании, которые с американской стороны работали в

России, и несколько российских компаний, которые работали в Америке. Такой уровень связи сказывается не только на экономике, но и на политике. Когда нет плотного взаимодействия между образовательными, научными, стартаповскими сообществами, политика выстраивается совсем по-другому. Главное сейчас, на наш взгляд, не потерять возникшие связи, развивать их, несмотря на все политические пертурбации. Наши собственные внутренние планы по экономическому развитию должны этому помогать. В рамках той работы, которая сейчас ведется, в рамках основных направлений деятельности Правительства, экспортной стратегии мы сейчас будем значительно наращивать все, что связано с поддержкой выхода российских компаний на зарубежные рынки: на рынки Европы, США, Юго-Восточной и Восточной Азии. В этом контексте будут развиваться уже имеющиеся контакты. Мы готовы их стимулировать, мы готовы взаимодействовать с зарубежными коллегами на предмет тех законодательных инициатив, которые их тревожат, чтобы эти инициативы не оказывали депрессивного воздействия на наше торгово-экономическое взаимодействие. Мы слышим озабоченность по поводу принимаемого законодательства, иногда не до конца продуманного. И российским компаниям становится сложно работать в России и за рубежом, и зарубежным компаниям становится тяжелее работать в России. Здесь важны диалог и постоянное поддержание нормального сотрудничества на уровне бизнесов, на уровне налаженных деловых контактов. Нам очень нравится то, что происходит в инновационной сфере, в первую очередь в связи с проектом «Сколково», который продолжает развиваться, несмотря на все пертурбации. Напомню, что «Сколково» изначально был достаточно жестко завязан именно на российско-американские отношения, его ключевым партнером является MIT, ключевые индустриальные зарубежные партнеры — также из США. Мы очень рады, что практически все партнеры этого проекта сохранили заинтересованность в нем. MIT продолжает



сотрудничество. Главное, что те проектные компании, которые появляются, работают одновременно и в России, и в США, и в Европе. Нам кажется, это положительная тенденция, и нужно, чтобы она развивалась. Я думаю, что тогда все восстановится, все будет продолжаться к обоюдному удовлетворению и нашего, и американского, и канадского бизнеса.

**A. Родзянко:**

Спасибо, Олег, за бодрящую речь!

Now I would like to introduce Paul Rollinson. Paul is the CEO of Kinross Gold Corporation, and before I let him speak, I have to say that if the US Government last year was very active in discouraging participation, then the Canadian Government was two or three times as active, and put a lot of pressure on companies like Kinross. Kinross Gold has employees in Canada, but many more employees in Russia than in Canada, and Paul attended the Forum last year, despite the withering pressure, on the, I thought, very correct view that he could not abandon that many of his employees in that important a market for his company. So, Paul, welcome back, and the floor is yours.

**P. Rollinson:**

Thank you, Alexis, and thank you for that introduction. Yes, we do operate mines all around the world. We operate in North America, South America, Africa, and, of course, we have two mines in the Far East of Russia, where we employ approximately 2,200 people. Those are very high-quality operations, and we are very proud of our people, and we feel it is very important to be here to represent our employees, our investors, and all of our stakeholders. So we are glad to be here. I am also happy to say that this is our 20<sup>th</sup> anniversary of operating quite successfully in Russia, so we are a strong advocate for doing business in Russia; it has been a very good place for us. With respect to the question at hand today, notwithstanding the political events and the resulting sanctions, our business –

again, I am happy to say – has remained completely unaffected. And so we are running a business, and we are happy with our business, but if we are going to enhance, grow our business, and get better, certainly we are going to need a more normalized political environment in order to grow and enhance what we already have. But my perspective today is really to focus on what we can control as companies, and so from a company, a business perspective, I really have four points I would like to make. And I believe we live these points. Number one: we think it is very important to participate in business-to-business organizations. We do it in Russia; we do it out of Russia. We are a member of the RSPP, we are part of the Gold Producers Union, and it is a great forum for dialogue, cooperation, and the exchange of ideas. We do that in-country, and we also do it out of Russia. The second point: we avoid politics in all of our countries, but it is absolutely essential that we have an engagement with government, and we have found we have had a very good engagement here, particularly through functions like the Foreign Investment Advisory Council, the FIAC. I have participated in that; we find it to be a very constructive forum. We make suggestions; some of our suggestions have been accepted and adopted. There is a big event annually where we meet with the Prime Minister, but there are several working sessions throughout the course of the year, and again, this all goes to enhancing cooperation and idea flow. My third point, and this is very important to us as a corporate culture, is community relations. We believe that in every country in which we operate, giving back to the local community is the only way to do business. We are in the very Far East of Russia, in Chukotka, and we have a lot of strong community relations programmes, and a lot of that is centred on educational programmes. These are educational programmes that are increasing skills within a region that does not have a lot of opportunities, and that is a good way to attract other businesses, by us helping build skilled labour in a remote region. And then the last point I would make, and this is one that is near and dear to my heart, is it is really about our youth. I would say it is really about

educational exchange. I think businesses can do more to help our young people, whether it is students from North America studying in Russia, or students from Russia studying in North America. I think if we can encourage that as businesses, then that goes a long way to breaking down silos and isolationist mentalities. I think the future is with the youth, and the more we can put our youth together and encourage exchange, I think over the longer term – it is a longer-term strategy – that will help. Again, as I say, we are businessmen, and my strategy is to focus on where I think I can influence and make a difference. Thank you.

**A. Rodzianko:**

Thank you very much, Paul. We have joining us now an important player in the cooperation between North America, the world, and Russia, who was to be on the panel, but because of conflicting commitments is in the front row. So I would like Sergey Kravchenko to say a few words.

**С. Кравченко:**

Алексис, мы в России, поэтому я буду говорить по-русски. Большое спасибо за то, что пригласили меня выступить. Я хотел сказать, что сам факт, что мы проводим сегодня эту панель, меня очень радует. Политическая риторика и то, что мы слышим из медийных источников, не помогает большому долгосрочному бизнесу. Я не могу говорить за все компании, которые работают в России многие годы, но хочу рассказать в двух словах об истории Boeing. Мы в бизнесе, который связан с очень долгосрочным планированием. В 1990-е годы при поддержке двух правительств, при поддержке комиссии Черномырдина—Гора мы начали проекты, которые должны длиться десятилетиями. Мы построили Международную космическую станцию. Пять, семь, восемь лет назад при поддержке двух правительств мы значительно расширили наше присутствие в России. Мы

открыли три совместных предприятия, включая крупнейшее совместное предприятие с «Ростехом», а потом с «ВСМПО-АВИСМА» на Урале. У нас программы на 27 миллиардов долларов и 20-летние перспективы. Из них 8,5 миллиарда долларов мы уже освоили. Я говорю это потому, что политические кризисы от нас не зависят, но они добавляют серьезной нервозности, не добавляют стабильности и лишают нас предсказуемости.

Что мы можем делать в этой ситуации? Мне кажется, мы должны просто коммуницировать значительно больше, чем раньше. Это касается не только Boeing. Например, совместное предприятие «Илима» и International Paper тоже было поддержано правительствами, как и большие проекты ТМК. Правительства меняются, но надо им напоминать, что они стояли у истоков того, что мы сейчас делаем. Это первое.

Второе, что мы должны делать: мы должны очень откровенно говорить две вещи. Конечно, мы все законопослушные компании, санкции — это просто набор законов. Мы будем следовать всем законам Российской Федерации, если мы работаем в России, и, конечно, американским законам. Но при этом не надо забывать, что эти проекты создают сотни тысяч рабочих мест, большинство которых в непростые экономические времена и для России, и для Америки, и для остального мира связаны с секторами высоких технологий. Это очень чувствительные сектора. Поэтому у нас есть определенная ответственность. Мы, конечно, не можем поменять политический климат, но хотелось бы напоминать об этой ответственности перед сотнями тысяч людей, которые строят в Америке самолеты, которые мы потом поставляем в Россию, или делают в Москве великолепные инженерные проекты, которые мы потом используем на наших самолетах, разрабатывают программное обеспечение, которое потом летает на всех самолетах мира, или делают титановые детали, которые идут на окончательную сборку. К концу десятилетия объем этих закупок может достигнуть миллиарда. Это сотни тысяч рабочих мест. Хотелось бы, чтобы

мы об этом напоминали. Дэниел уже не работает в правительстве, но я знаю, что у него остались хорошие связи в Вашингтоне. Мне кажется, мы об этом напоминаем, и здесь есть заслуга и U. S. — Russia Business Council, и, конечно, AmCham. Большое спасибо!

**Д. Якобашвили:**

Большое спасибо, Сергей! Вы со своей командой служите прекраснейшим примером того, что бизнес превыше всего, человеческие взаимоотношения превыше всего. Дружба победит. Сейчас я хотел бы предоставить слово Уильяму Шору, вице-президенту группы «Сумма».

**У. Шор:**

Давид, Алексис, большое спасибо. Если позволите, я буду говорить по-английски.

Our group is involved in very traditional businesses in the Russian Federation: ports, transport, logistics, construction, and agriculture. But increasingly over the past few years, we have realized that we have to look outside of things that are familiar and comfortable, and we have started making investments in various high-technology types of platforms, and increasingly our business has taken us to North America. So actually, I am looking at and talking to you from the perspective of a Russian company in having a dedicated in-house venture capital team that is making investments in North America, whether it is in a precision agriculture company in Canada, or an intermodal transport business from San Francisco. These are the things that are interesting to us, because we believe we can take some of those platforms and not just be financial investors in those companies, (and hopefully be successful investors at that,) but also take some of those technologies, some of those ideas, and try to figure out how we can introduce those technologies, those ideas into our existing operations, and also introduce those platforms and ideas and technologies, not only within our fence,

but also in the regions where we operate. Later on, if we have time, I will share some examples. But also, I want to focus on another aspect of what we are doing, to give you a sense of the human perspective. I think other speakers have touched on this, and I just want to highlight it as well. In addition to what divides the places that we come from, there are also a lot of things that unite us. Our president, the shareholder Mr. Magomedov, has been very vocal about the need to increase the human capital of Russia, and to that end, we have set up an incubator in Dagestan. We are trying to build connections between young entrepreneurs in the Caucasus with interesting places in North America, Israel, and other places where we believe they can take and learn from, and build successful businesses in the Russian Federation, in Dagestan. So we now have several classes of students – entrepreneurs, I should say – who we have taken and nurtured and now send out so they spend a few months with interesting portfolio companies of ours or partner companies of ours. And I think that is another aspect of how we can take the human relations, leave the politics aside, and figure out how to build those bridges that will hopefully pace our investment horizon and beyond. We are fairly long-term-thinking – our projects are five, seven years plus – so we are also very optimistic in the sense that, looking beyond the current situation, we think the situation should improve. Thank you.

**A. Rodzianko:**

Thanks, Bill. I would like to turn the floor over to Matthias Berninger, of Mars. Before I do that, I have to say I visited one of the Mars factories – there are eight of them in the Russian Federation, as I understand it – and I was very impressed by the quality and the pride that the employees took in the production facility. And also the story: it is a family-owned company, and the way the decision to go to Russia was made is instructive. The owners, brothers, were sitting watching a news programme in 1989 or 1990, and there was a piece on Russia, and it focused on empty shelves in the store. As they looked at those empty shelves,

they pictured their goods on the empty shelves, and that was the seed of the decision to come to Russia, which has been very successful since. So, Matthias.

**M. Berninger:**

Thank you very much, and that is actually what I want to start with. I think the biggest contribution we can make to improve the business climate is investing. We should not ask other people to sort out our problems; we need to make business decisions and we need to invest. Our corporation has been in Russia for 25 years, and there have been lots of crises in the last 25 years. Our approach to those crises was to look at fundamentally what Russia has to offer for our business, and to look at how we can make sure that we build long-term relationships with our business partners and the people who build our business: our associates. For me, it is always hard to say whether Mars is an American company or a Russian company or a Chinese company, because we have associates around the world, and they are very committed to this corporation. We have 7,000 people in Russia, and we will be operating 10 factories very soon, so we are growing in this country. So building those ties and supporting those in our supply chain who suffer in the crisis is probably one of the most important insights we have generated in our crises. The second comment I want to make is: how do we deal with problems? To share a story, there is a US executive who landed in Tokyo, and she had painkillers that are perfectly legal in the United States in her baggage. She is now in custody because those painkillers were illegal in Japan. Imagine the very same story happening here. There would be a huge debate; everything would be blown out of proportion, and every problem corporations face would be linked back to geopolitical challenges. I think we have a role to play to keep things basically on the ground, to avoid things being blown out of proportion, and to deal with the problems we deal with in Russia in the same way as we deal with the problems corporations have almost everywhere else in the world. That is kind of the second point I want to make. And the third

point is to build on what many of us, I think, have said today, and that is: I have children who have friends in Russia. They do not know the Cold War; they have not experienced it. They did not grow up with the Cold War; they actually ask me questions: “What does Cold War in business really mean?” And I think our job is to make sure that this generation stays connected and really kind of sends a different signal. It is not our job to solve all geopolitical problems, but what we can do is, we can help to emphasize that a world that divides between countries that close borders is not a world that provides the conditions for prosperity, be it here or be it anywhere else in the world. That is why we can send a signal and bring people together in a very different way.

**D. Iakobachvili:**

Thank you, Matthias, it is really important that our generation of the last 15 years has grown up on your products, and we very much respect your products. Thank you; it is very important.

**M. Berninger:**

Indeed.

**Д. Якобашвили:**

Сейчас я хотел бы предоставить слово Захару Смушкину, председателю совета директоров группы «Илим».

**З. Смушкин:**

Спасибо, Давид. Я представляю группу «Илим». Мы являемся крупнейшим российско-американским предприятием, созданным на паритетной основе. За последние годы мы сделали в России очень много: мы построили крупнейшее в мире производство хвойной беленой целлюлозы в Сибири, мы построили большое бумажное производство мелованной бумаги и так



далее. Акционеры достаточно эффективно осуществляют инвестиции, и, честно говоря, такого рода инвестиции не очень подвержены даже политическим рискам, потому что имеют глобальный характер, достаточно долгие сроки окупаемости, и очень трудно себе представить, как можно сейчас вносить какие-либо коррективы в уже осуществленные инвестиции и программы, которые мы реализуем. В то же время, будучи реалистами, мы понимаем, что кризис, о котором мы все сейчас говорим, имеет политическую основу, и выйти из него достаточно сложно. Честно говоря, не очень даже понятно, как из него выходить, поскольку он не только российско-американский, а еще и украинский, и европейский. Скорее всего, нам придется еще какое-то время жить в этой парадигме, испытывая определенное напряжение. Может быть, до конца 2016 года, а возможно, и дольше. Поэтому определенный интерес в нашей дискуссии представляет то, как мы, находясь в этой ситуации, видим для себя ее дальнейшее развитие и что мы собираемся делать. Здесь я вижу интересный парадокс, который мы ощущаем: те изменения в экономической среде, которые произошли в России в связи с девальвацией рубля, для нас как для экспортно-ориентированной компании создали новые возможности. У нас, естественно, резко увеличилась доходность, и наше финансовое положение на сегодняшний день значительно перспективнее и интереснее, чем было раньше. В то же время, компании, которые генерируют cash, но не осуществляют инвестиции, это компании с угрозой, потому что если раньше акционеры жили надеждами, то теперь у них появляется другой вопрос: что делать с деньгами? Или мы продолжаем инвестировать, или мы забираем cash и уходим. Первый вариант несет определенные риски: любой акционер всегда будет анализировать модальность своих рисков с той доходностью, которую генерируют компании. В этом смысле сейчас тоже довольно интересное время, когда каждая из компаний, представленных на российском рынке, должна определить для себя, по какому пути она идет. У

нас, например, достаточно много интересных планов, и мы в этой паузе много времени тратим на интеллектуальный research, на то, чтобы представить себе, как будет выглядеть стратегия развития компании, поскольку Россия имеет определенные преимущества мирового уровня, без которых трудно представить себе мировую целлюлозно-бумажную индустрию. В этом смысле меня настораживает то, что в сложившейся ситуации (я не думаю, что она будет более драматичной, чем уже есть, но, тем не менее, думаю, что она затянется еще на год или два) мы будем испытывать некое торможение с осуществлением инвестиций. Это, в свою очередь, имеет понятные последствия и для доходности компании, и для партнеров, акционеров и стран. Было бы неплохо иметь какой-то инструмент хеджирования этих рисков. Может быть, мы действительно придумаем что-нибудь на межправительственном уровне, подумаем на эту тему? С другой стороны, во времена кризиса происходят известные вещи: мелкий и средний бизнес страдает, крупные компании укрупняются, рынок консолидируется, и это порождает новые возможности. Мы сейчас тоже видим перед собой такого рода возможности. Наверное, каждая из компаний оценивает их по-разному, но я не считаю эту ситуацию черно-белой: она многогранна, и мы можем найти в ней какие-то интересные решения.

Естественно, я присоединяюсь ко всем коллегам, которые высказались до меня. С одной стороны, нам неприятно, когда нас что-то сильно беспокоит, особенно то, чем мы не можем управлять. С другой стороны, в бизнесе мы все привыкли жить в условиях риска, и сейчас просто такой период, который нужно пережить. Спасибо!

**А. Родзянко:**

Большое спасибо.

Now we have a chance to hear from a company that is probably one of the most global companies in the world, and one of the brands that is best known in the world. And even though it is one of the most global companies in the world, the brand is probably the closest to the American flag of any brand in the world, which puts it in an interesting position, and a very noticeable position. One of the comments I would make before turning over the floor is that in the past year in Russia, we have experienced a kind of an interesting bifurcation of the relationship with business. One is a public whipping up of anti-American sentiment, and on the other hand, a compensating solicitousness and helpfulness on the part of the Russian Government: contacts in the Russian Government are probably more available, more accessible, more helpful to compensate for that. One of the companies that has found itself in both of those camps, or in both of those positions, is Coca-Cola, so I will turn over the floor to Clyde Tuggle.

**C. Tuggle:**

Thank you. Thank you, Alex. I am here today not as a diplomat but as a soft drinks salesman, so I will give you a perspective on the state of play, at least from our business. Russia is a special place for me personally. I came here 10 years ago as the General Manager for our business in Russia, Ukraine, and Belarus, and as we all know, those were boom days. It seemed like every week a report was coming out on the BRICs. For us, it represented one of the most significant growth opportunities and investment destinations. So here we are, 10 years later, and I get two questions as I travel around, people knowing that I have this connection with Russia. One is, “Are you still optimistic about Russia?” And the second one really is, “Well, what are the expectations, what are foreign investors and businesses looking for from the Russian Government under the current circumstances?” So let me sort of take these very quickly. On the point of optimism, I remember a quote my former and late Chairman, Roberto Goizueta,

made: this was in 1985 in the middle of the New Coke crisis, and he is asked, "Are you optimistic in terms of how things are going to turn out?" And he said, "Well, I get up every morning, I look in the mirror, and I have two choices. I can either be an optimist or I can commit suicide." So I stand before you today optimistic about the opportunity for our business here in Russia. When you look at our per capita consumption, when you look at our household penetration, when you look at all of the market dynamics, there is no better market for a fast-moving consumer goods company like Coca-Cola than Russia, period. Full stop. The second thing I would say on that front is, okay, while the reports on the BRICs seem to have slowed, I would say that the opportunity is as dynamic today as it was 10 years ago. When you look at our business, yes, while we are the quintessential American brand, when you come to Russia, our business is a Russian business. We have 12 production facilities; we employ 11,000 Russians in our business here. There may be two or three expatriates in the entire business operation in Russia. We create and support nearly 100,000 jobs in ancillary businesses in Russia. Everything that goes into one of these products is sourced from here in Russia. So for us, this is a Russian business, and I would say that, as I look forward and look into the future, if you ask me to rank what would be the top three or four opportunities for our business, Russia would make that list, despite the circumstances. Now, as it relates to the question of what are we looking for as a multinational corporation from the government, the list is really quite short. And what is also interesting is the response to that question would be the same if I were sitting in a meeting in Rio, or in Shanghai, or in any other country. Because these are the things that create an environment for a business like ours to succeed, and there are really five points. One: it is about stability. What we need is stability. We need economic stability; we need political stability; we need social stability. We need predictability. At the end of the day, we currently have nearly USD 4 billion on the ground here in our current operations; our expectation is to invest going forward even more. But what we

look for is some sense of predictability. The third point I would make is transparency. An economy cannot succeed, and a business cannot succeed in an economy, unless there is transparency. The fourth point I would say is we need a level playing field. There have been comments this morning relating to various forums like the FIAC, which we are also proud to be a part of, and our constant message there is, "Treat us exactly the way you would any other Russian business, because in Russia, we are a Russian business." And then I think the final point – and this Forum here is an example of it – it is all about candour. Businesses like mine need to be able to come forward in an environment like this and speak with candour about what the situation is and what we need and what our expectations are. So I leave you, and I want to pick up on one final point. Our business is a business that succeeds based on our connective tissue with the youth. At the end of the day, our first audience, where we start in terms of recruiting people into our franchise is with the youth. So the future for our business is with the youth, and the future for the Russian Federation is the youth. I am very proud, because my daughter is here in the audience. She is studying Russian at Yale University, and she is spending the summer here, getting to know this country, learning the language. In some ways this is what it is all about: it is about the connective tissue that we make, but it is also about the connective tissue that our children are creating for the next generation. So thank you for the opportunity to be here, David and Alex.

**D. Iakobachvili:**

Thank you, Clyde, so much. I just want to add that it is very important that Muhtar Kent, the president of Coca-Cola, and we are working today because he is chairing the Turkish Presidency and an International Business Advisory Council to the B20, G20. This is so important that we are working on the same board, and we were invited specially as a Russian group to this board, and it is so

important that we are bringing together ideas and delivering leadership to the B20 and G20: this is very important today. Thank you so much.

Я бы хотел предоставить слово Робину Уиттерингу, партнеру бюро «Егоров, Пугинский, Афанасьев и партнеры».

**R. Wittering:**

Thank you. I am neither American nor Russian, but I work for a Russian business, so I am kind of a bit neutral in this discussion. I see three things in our client base. Over the last 15 months, with our Russian client base, we have got used to, as I guess all of you in the audience have, this capital starvation in which America and Europe have cut off sources of finance to Russia, and I would say in phase one of the crisis, Russian businesses got used to that. So we sit here today in St. Petersburg, and I then see the second thing, which is there is a new normal, which I think of as ordinary businesses – be it Abbott, who we advise, or Coca-Cola, as we just heard – wanting to continue doing business in Russia. So actually, I am pretty positive now. I see a lot of people looking at the opportunity. There is a big opportunity because of the devaluation of the rouble. Actually, I find a lot of our foreign clients are surprised at how stable Russia has been in response to the financial crisis. If we go back 12 months, there was a lot of talk about distress situations; it was all going to be terrible, but actually, over the last 12 months, it is really quite stable. So when I look at the title, I see ‘new challenges’. In a way, we have lived with the old challenge, which was, how do you continue when American and European finance has been cut off? And so I look at the last 15 months: it was unclear how we would continue. I now see investors wanting to take opportunities. I think Dan mentioned Abbott. There are others: the Schlumberger position. So I think a lot of new investors – big strategic investors – are looking to come into the market right now. I think they are much more confident than they were 12 months ago. I also want to pick up on a theme that was mentioned. I have been working in Russia for nearly 15 years now, for

an international company and then a Russian company. I can say that I think in the last 12 months, we have had more dialogue with the Russian Government in a positive way in terms of what might be done, what could be done, and specifically what foreign investors want in the business climate. I have found that very positive, over the last 12 months. I think one has to say that sometimes the legislative agenda never goes in one direction – there are some negatives and some positives – but certainly, I do see, and I am very impressed, actually, that the Russian Government did not over-react to the sanctions. It kept pretty calm, pretty cool, and has been pretty sensible in response. So I thought, as a Westerner, that there would be more deterioration in the relationship between Russia and Westerners in Russia, doing business in Russia, than there has been. I have 20 Russian partners. I am the only foreign partner in my business. Honestly, I thought there would be more difficulty in the relationship between me as a foreigner and my Russian partners. There actually is not a problem. What I want to leave you with is that I see there are two levels. There is this government level between presidents and very important people who are talking geopolitics, and then there is this level of what I call ordinary businesspeople, and I think we have heard it from the panel today: there is kind of a normal continuing relationship. There is a major problem because there has been a cut-off of finance; there has been this starvation of capital. So, our Russian client base, it is no surprise, is looking to Asia, looking to the Middle East to raise finance as an alternative to replace American and European finance. But at the same time, I hear it all the time: Europeans and Americans want to continue doing business, making investments. My final point is the big concern 12 months ago, when we had a lot of clients coming to us, and saying that they were very worried that there would be problems for their businesses in Russia, be that through new legislation or anti-foreign legislation. That really has not happened, and I get the sense from the panel on the Western side that actually it is kind of business as usual, and it is business as usual at the moment, and looking for new investment.

And the next 12 months is about, now, whether people will take the next step and actually make more commitment to Russia, as opposed to being broadly neutral at the moment.

**A. Rodzianko:**

Thank you very much. And I thank all the panellists for being conscious of time. We have a chance now to engage some of the audience, some of the ones that have signed up ahead of time to make comments, and hopefully many of the rest of you. We have with us the Head of Microsoft Russia, Pavel Betsis. Pavel?

**П. Бетсис:**

Спасибо, Алексис! Я тоже буду говорить по-русски, если не возражаете. Я представляю в России компанию Microsoft. Компания Microsoft присутствует в России уже больше 20 лет. Мы работаем на этом рынке достаточно давно, у нас на сегодняшний день десять тысяч партнеров, которые работают в России. Это абсолютно российские компании, которые работают с нами, с нашими заказчиками. Заказчиков, конечно, намного больше, и замечу, что почти все десять тысяч партнеров являются представителями малого и среднего бизнеса на российском рынке. Они относятся к фокус-группе многих панельных дискуссий этого Форума. Мы продолжаем работать.

Соглашусь со всеми коллегами, которые сегодня высказывались: геополитическая ситуация осложнила ведение бизнеса в России, для нас в том числе. Если смотреть на ситуацию прагматично, нам представляется, что как бизнес мы вряд ли сможем повлиять на геополитический вектор. Согласен, что непонятно, как долго это продлится, поэтому мы сфокусированы на том, чтобы продолжать интенсивно — может быть, даже более интенсивно, чем обычно, — работать с нашими партнерами и заказчиками. Мы сейчас должны приносить больше и больше



экономического эффекта в первую очередь их бизнесам, делая их более продуктивными и стараясь делать их более конкурентоспособными и на локальном, и на интернациональных рынках. Делая это, мы, как нам кажется, позитивно влияем на развитие экономики в России в целом. В этом заключается наш фокус. Повторюсь, мы здесь больше 20 лет и собираемся здесь быть в следующие 20 лет и гораздо дольше. Спасибо!

**Д. Якобашвили:**

Спасибо, Павел! Мы все знаем, какую лепту Microsoft вносит в наши отношения. Теперь нужно дать слово Юрию Гаврилову из «Металлоинвеста». Пожалуйста!

**Ю. Гаврилов:**

Добрый день всем! Спасибо большое за эту возможность. Очень приятно находиться здесь и участвовать в этой дискуссии. В непростое время, когда у нас много вызовов, на которые необходимо так или иначе реагировать, мы, как российская вертикально интегрированная сырьевая структура, безусловно заинтересованы не только в поддержании, но и в развитии наших взаимоотношений с североамериканским рынком, в частности с рынком США. Мы поставляем туда свою продукцию и надеемся, что и впредь будем ее туда поставлять, потому что для нас это важно.

Что касается общего вопроса и того тона, который сегодня здесь звучит, хотелось бы отметить, что тема нашей дискуссии долгосрочная. Стратегия — это долгосрочное видение. Это цели, которые мы ставим перед собой, пути, которые выбираем, чтобы достичь этих целей. Поэтому я хотел бы присоединиться к тому, что было сказано в начале нашей сессии, с тем чтобы мы смотрели дальше и определяли долгосрочные векторы, потому что в конечном итоге бизнес — это, действительно, взаимоотношения людей. Это те вещи, которые мы выстраиваем, которые помогают и нашим

политикам принимать более корректные, более взвешенные и ответственные решения. Поэтому давайте работать в этом направлении, давайте строить долгосрочные отношения, с тем чтобы наши устойчивые связи крепили, чтобы у нас была критическая масса по нашему бизнесу, а не те несколько процентов, о которых мы говорили сегодня. Это будет реальной основой, платформой для настоящего развития, и тогда мы не будем чувствовать себя дискомфортно перед нашими детьми. Спасибо, я очень рад этой дискуссии, очень рад тому, что мы продолжаем этот диалог. Я думаю, что это принципиально важно. Спасибо!

**A. Родзянко:**

Большое спасибо.

Now I would like to turn the floor over to Michael Blair, Managing Partner of Debevoise & Plimpton. You always have to have a lawyer in the room!

**M. Blair:**

Thank you very much, Alexis; good morning. Our law firm, Debevoise & Plimpton, is a New York-headquartered international law firm that has been present here in the Russian market for more than 25 years. All of our partners in our Moscow office are Russian, and then nearly all of our lawyers and staff in the Moscow office are Russian. We, of course, regularly represent North American investors in Russia, and I want to direct my comment this morning to the number one question we get from those clients, which is, "Where do things stand with respect to the availability of the rule of law for a foreign investor in Russia?" What I would say about that is I think North American clients to some degree underestimate the significance of the reforms that have been put into effect in recent years in the Russian judicial system. Those reforms have actually been fairly significant: they have not fixed every problem, but there is no doubt that the quality of the judges is better, corruption is lower, transparency is improved, and

in fact, all of those have improved to a degree that, to our surprise, we have become comfortable in recent years representing clients, including North American clients, in disputes in the Russian court systems. I would say that 10 years ago, we could not have imagined that we would have sufficient confidence in the reliability of the Russian judicial system to represent clients in it, but we do today, and we in fact win cases in ordinary commercial disputes on behalf of foreign investors, which I think is some evidence of the decrease in corruption in the system. Having said that, with respect to their most important and most complex disputes, currently and for the foreseeable future, North American investors are not going to be comfortable in resolving that level of dispute in the Russian court system. Therefore, it is really quite essential, as Russia reviews its rules with respect to arbitration, that we retain the availability of international arbitration, often under English or other law, outside of Russia, because that is really quite important to the confidence of North American investors: that they will get a fair shake and a fair outcome on very important or very complex matters. That is for a number of reasons, but including a sense that the recognized international arbitrators have greater experience in certain areas, such as complex shareholder agreement disputes or issues that arise in new industries. I want to just close by mentioning one current threat to that confidence on the part of North American investors which is so important to their willingness to risk capital, and that is the Yukos matter. I do not want to take any kind of position about what the merits of that situation are, but I would only note that if there were, for example, legislation arising out of that situation that called into question the general efficacy of international arbitration, then that would significantly undermine the confidence that North American investors have in their ability to get a fair shake, and I think would adversely affect the rate of foreign investment. Thank you very much.

**D. Iakobachvili:**

Thank you, Michael.

Сейчас я хотел бы предоставить слово Сергею Григорьеву, заместителю директора компании «СУЭК».

**С. Григорьев:**

Спасибо. Я буду мало говорить про уголь, в Америке хватает своего угля. Хотя нам не хватает той замечательной техники, которую мы покупали, — и «сайрексов», и «тенексов», и «катерпиллеров». В силу обстоятельств мы теперь думаем об импортозамещении, но такова жизнь.

Мне очень понравилась сегодняшняя тональность. Она отражает характеры Давида и Алексиса: мы очень мирно и спокойно обсудили важные вещи. Мне хотелось бы обратить внимание на несколько важных моментов. Мы все старались быть оптимистами — наверное, мы и есть оптимисты, люди так устроены. Но в Америке выборы пройдут в 2016 году, а значит, до 2017 года мы вряд ли можем ожидать изменений в политике. И наоборот, мы понимаем, что по мере обострения избирательной борьбы можем сталкиваться с агgravацией ситуации. Но и у нас избирательный сезон, и надо отдавать себе отчет в том, что и у нас будут выборы осенью следующего года, а дальше будет президентский цикл. Таким образом, нам, наверное, не следует ожидать, что в ближайшие два-три года мы достигнем какого-то прорыва.

О чем еще это говорит? Я опять вернусь к тому, с чего начал: мне очень понравилась дружелюбность сегодняшней дискуссии. Это говорит о том, что бизнесу, видимо, нужно будет сыграть особую роль в создании каких-то подушек, прокладок, возможностей общения с правительством, потому что у нас нет других общественных или деловых, или профессиональных организаций, которые могли бы с ответственностью взять на себя эту роль. Я думаю, мы опять должны вернуться к тому, что бизнес-сообщество

должно отстаивать свои позиции перед бойцами «холодной войны», коих много, как показала практика, по обе стороны океана. На бизнесе лежит ответственность.

Вопрос в том, как это сделать. Здесь присутствует Дэниел Расселл, который может подумать об этом, много здесь и других мудрецов. Какие-то вещи нужно делать рационально. Я помню, когда создавали комиссию Медведева—Обамы, то сравнивали основу отношений с Китаем и с Россией. В отношениях с Китаем есть экономическая подушка, поэтому любые политические колебания и конфронтации в конечном итоге не оказывают сильного влияния на развитие отношений между двумя странами. У нас эта экономическая подушка, конечно, слабее, она не такая масштабная, но она есть. А если она есть, ее нужно отстаивать, чтобы сохранить, укрепить и приумножить.

**Д. Якобашвили:**

Другого выхода нет.

**В. Драганов:**

Позвольте реплику по поводу выборов. Я предлагаю вам моральную сделку. Когда я говорил об адвокатировании и продвижении бизнесом своих интересов, я как раз имел в виду, что перед выборами есть хорошая возможность не только повлиять, но и сформировать такую повестку дня, которая из экономической перетечет в политическую — как для заканчивающих срок своего президентства (я имею в виду президента Обаму), так и для нашего президентского цикла. То есть вместо того чтобы сетовать и жалеть, что мы идем к избирательным кампаниям и все это будет затухать или окончательно умрет, у нас есть возможность, наоборот, взвинтить эту ситуацию и повлиять на политическую повестку дня. Шанс есть большой, на мой взгляд.

## **А. Родзянко:**

Спасибо!

Много лет я работал в банковском секторе, и в эти дни, когда мне задают вопрос, кто пострадал в результате санкций, я отвечаю, что это в основном российская экономика и банковский сектор. Мои компании — члены Американской торговой палаты, U. S. — Russia Business Council. Они были посредниками крупного капитала между Нью-Йорком, Лондоном и Москвой. С этим грустным предисловием я передаю слово Иракли Мтибелишвили из «Ситибанка».

## **И. Мтибелишвили:**

Спасибо, доброго утра всем! Я хотел бы остановиться на одной из основных тем, которые звучали в нашей дискуссии. Она заключается в том, какова экономическая составляющая отношений между Северной Америкой и Россией и почему она воспринимается как довольно небольшая. Мы указываем на экономические отношения между Россией и Китаем — допустим. Также отмечалось, что нет таких ярких историй успеха, и я с этим радикально не согласен. Я не согласен как с первым, так и со вторым утверждениями.

Если говорить о нашем примере, то Citi в разных формах присутствует в России около 20 лет, потому что Citi является продуктом целого ряда слияний и поглощений. У нас четыре тысячи сотрудников, у нас 1,7 миллиарда долларов капитала, и в каждый год нашего присутствия в России мы были либо прибыльны, либо очень прибыльны. Более того, у нас очень много клиентов, которые являются российскими отделениями и российскими бизнесами наших глобальных клиентов, будь то Coca-Cola, Pepsi, Mars. Из нашего общения с ними мы знаем, что наш бизнес в России характеризовался двумя редко сочетающимися особенностями: он не только был прибыльным, он еще и рос. Как правило, ты либо прибылен,

либо растешь, а такое сочетание встречается довольно редко. В течение многих лет, за исключением одного года (знаменитого 1998 года, который был катастрофичным для всех), наш бизнес отличался такими характеристиками. Историй успеха бизнесов из Северной Америки в России довольно много. К сожалению, об этом мало говорится, известно мало, все говорят о Китае, но покажите мне иностранную международную компанию, которая бы росла и была прибыльной в Китае. Я думаю, что их очень мало, если они вообще существуют. В Индии их тоже очень мало, это скорее уникальные случаи. Здесь мы наблюдаем довольно большое количество таких примеров. Причем я говорю это не голословно: несколько лет назад мы даже заказали у одного известного экономиста специальное исследование на эту тему, и он пришел к нам с такими интересными фактами.

Есть еще одна составляющая отношений между Северной Америкой и Россией, о которой мало говорят, но я хотел бы обратить на нее внимание присутствующих. В нормальный год российская экономика потребляет от 80 до 100 миллиардов долларов внешних инвестиций, и это только публичные инвестиции в виде выпуска либо еврооблигаций, либо акций на международных рынках. Я не говорю о международном банковском финансировании: это может быть еще от 30 до 40 миллиардов долларов. Около 25-30% из этих инвестиций приходит из США. В абсолютном выражении это огромные деньги, это десятки миллиардов. Это существенно больше, чем то, что мы видим в плане прямых инвестиций или приобретений. Практически никто об этом не говорит, мало кто об этом знает. Об этом знают только специалисты. Это очень важно и для России, и для Северной Америки, потому что люди, управляющие деньгами Северной Америки, имеют мандат на инвестирование на новых глобальных рынках, среди которых Россия является одним из самых больших потребителей капитала. Заменить Россию как потребителя капитала очень сложно,

потому что ни Турция, ни Южная Африка, ни другие страны не способны поглотить такое количество капитала и давать такую доходность. Так что финансовые узы на самом деле намного крепче, чем обычно себе представляют.

Что мы можем делать? Каждый из нас может и должен говорить нашему правительству о том, что у нас есть, какие у нас планы, как мы помогаем создавать благосостояние для каждой из наших стран и почему мы хотим от правительств ответственного поведения. Спасибо!

**А. Родзянко:**

Спасибо, Иракли, очень интересное замечание. Действительно, мне очень часто приходится объяснять и в России, и в США, что присутствие североамериканского бизнеса на территории Российской Федерации гораздо больше, чем кажется. Наверное, это заметнее в такие моменты, как сейчас, когда это присутствие сокращается, чем в благоприятные времена. Но тогда не так важно и говорить об этом.

Спасибо всем за краткость. Теперь у нас есть возможность открыть дискуссию и дать слово другим.

**А. Дрантусов:**

Анатолий Дрантусов, РСПП. Уважаемые коллеги, что касается того, есть или нет прогресс в наших отношениях, я бы хотел вернуться к событиям годичной давности. Вы помните, Давид Михайлович: когда мы с Вами проводили аналогичное мероприятие всего лишь на 25-30 человек, ставилось условие закрыться от прессы, не приглашать представителей Правительства и разобраться между собой, что будет дальше. Посмотрите, сколько представителей бизнеса сегодня не только выступают здесь, но и присутствуют. Зал полон. Прогресс налицо. Мы уже ни от кого не закрываемся и эту трансляцию ведем во все коридоры, и любой желающий



может зайти в Интернет и все это послушать. Я бы хотел всех нас поздравить с этим, казалось бы, маленьким, но важным шагом вперед. Желаю всем успеха. Спасибо!

**Д. Якобашвили:**

Большое спасибо. Нам уже пора заканчивать.

**N. Hunt:**

Nathan Hunt, the Canada Eurasia Russia Business Association.

I heard several of the presenters today talk about the dichotomy of the public actions of our governments and the actions of our governments behind the scenes. I believe Alex talked about the whipping up of anti-American frenzy at the same time that the Ministries and middle-level officials are actually being helpful and trying to mitigate the situation in some way.

We have the same problem with the Canadian Government, and I think the same can be said for the US Government.

To what extent can business affect our governments? It is a crazy situation; we know that it is something that we cannot fix 100%, but I am wondering if we as business leaders should not be doing more to try to get all of our governments to step back from the precipice.

**A. Rodzianko:**

Maybe I will comment in response. Just about three weeks ago, Dan and I led a delegation of business around all the Stations of the Cross, I guess you would call them, in Washington: we went to Congress; we went to the Treasury; we visited with the White House, with the State Department, and with Congress? Am I missing anybody? And the US Trade Representative. And it was the first time that we had done that in an organized way since the crisis really broke at the end of the Olympics last year.

We had thought about going, and discussed it at our board a number of times, and the issue early on was that just showing up would do more damage than staying here and keeping our heads down. And then eventually, that mood shifted, and when that mood shifted, we made the decision in March to go. And we went, and I think the reception we got was – first of all, the level of emotion was less, the ability to look at the issue from various angles was more, and the curiosity and sort of the hunger for that type of visit was evident.

I do not know if you want to comment, Dan?

**D. Russell:**

I would just add one thing, Alex. The thing that was really apparent was the breakdown in communication between the Russian and the American Governments, and we were coming essentially with new information. I was sort of shocked that if you are in the government, you end up relying on visitors for your information, and I think that makes a powerful case for restoring communication at the expert level and the normal working level between the US and Russian officials.

**D. Iakobachvili:**

Thank you, Daniel; thank you so much. Перед заключительным словом хотелось бы предоставить слово женщине.

**Е. Теплицкая:**

Меня зовут Елена Теплицкая. Со многими из вас я давно знакома.

Мне очень больно, что спустя почти 25 лет после того, как я начала работу на поле американо-российских отношений, мы практически вернулись к той точке, от которой отталкивались в начале 1990-х годов, и даже опустились ниже. Я призываю нас подумать о том, что конкретно мы можем сделать, чтобы изменить эту ситуацию.

Спасибо за очень доброжелательную и конструктивную дискуссию. Мы можем поднять вопрос о возрождении народной дипломатии. О ней много говорят, но мы должны как-то организовать. Каждый из нас должен поговорить с представителями в парламенте, в данном случае — в Конгрессе США, в Сенате. Сегодня именно они наиболее агрессивно призывают разорвать узы с Россией. И делают они это, я уверена, отнюдь не по доброй воле, а на основании той информации, которую они получают. Я предлагаю каждой из присутствующих здесь компаний и American Chamber of Commerce and the USRBC, to ensure that they go and talk to their representatives, that they educate them on exactly how profitable their operation is, how many employees they have in Russia, and how successful it is for their constituencies and their shareholders.

Я готова лично помочь вернуться на эту стезю, потому что чувствую: нам необходимо собраться, организовать и подойти к этому очень практично, помочь to go beyond the headlines, because our media, unfortunately, is not taking everything right. We have to share good stories, and we have to be socially responsible.

There was a story – and I am finishing right now – it was about 15 years ago. I think it was in *USA Today*, this story about a woman, a single mother of three, who used to work at Caterpillar, and because one of the factories in Iowa was shutting down, because Russia did not come with all the orders as planned, she was fired, right before Christmas.

We have to do something to stop stories like that and to make sure that we help our countries grow business and build peace. Thank you.

**A. Rodzianko:**

Thank you very much, Elena, and thank you all for participating today. We have a lot to go, and I am sure you all have lots to go too.

In conclusion, I would say first of all that, yes, life goes on. I think that is one of the messages of the event: that perhaps the geopolitical situation is no better, but at least the business situation has improved a bit. We have challenges to deal with involving the Russian Government, because there is some reaction, and some of the legal initiatives that are coming up are odd, and we have to deal with those. I am referring to things like the various interpretations of the import substitution initiative or the Law on Industrial Policy, the Law on Personal Data Protection: all of those raise challenges to the investment climate, and our work, our success, and our companies' success in Russia depends on Russia's success in being an attractive investment destination.

So we are trying to do our best to give that advice, and with your help and your participation – and I thank you for that – I think we have a chance to do that.

**Д. Якобашвили:**

Огромное спасибо всем вам за то, что выдержали столько времени. Я понимаю, что все наши сердца бьются в одном ритме: мы понимаем, что должны что-то сделать, и общество ждет от нас действий. За вами стоят сотни тысяч людей, которые на вас работают, которыми вы руководите, а за ними — еще их семьи и их окружение. Так что удачи нам всем в этом нелегком труде. Я надеюсь, что мы все равно добьемся нужных успехов. Спасибо всем за сегодняшний день!