

ДНЕВНИК ЭКСПЕДИЦИИ

ИНТЕРВЬЮ С ДИРЕКТОРОМ ЦЕНТРА ПОДДЕРЖКИ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА ПРИМОРСКОГО КРАЯ (ЦЕНТР «МОЙ БИЗНЕС») МИХАИЛОМ СЕРГЕЕВИЧЕМ ФРОЛОВЫМ

Фролов М.С.: Давайте я буквально в трех предложениях опишу структуру Центра, и как это работает, а потом мы с помощью вопросов и ответов пообщаемся. Центр «Мой бизнес» – это сервис одного окна. Что это значит? У нас есть различные подразделения, которые работают с определенными группами бизнеса, их запросами. Допустим, все начинается с Центра поддержки предпринимательства, директором которого я являюсь. То есть приходит человек, говорит, что ему нужна поддержка для бизнеса. Во фронт-офисе (некий аналог «ресепшн» нашего Центра) у него уточняют, какая именно поддержка и зачем необходима. Далее его направляют в Центр поддержки экспорта, Центр поддержки предпринимательства или Центр инноваций социальной сферы. Если все начинается с «головой», с тех, кто встречает людей, - это фронт-офис и Центр поддержки предпринимательства, куда, по сути, фронт-офис и входит. Дальше идет распределение. Если мы говорим, условно, про левую руку, - это Центр социальной сферы, правая рука – это Региональный центр инжиниринга (РЦИ), который работает с инновационными и производственными предприятиями, с теми, кто занят в сфере IT. РЦИ курирует и проводит различные конкурсы, такие как

«Приморский старт» и так далее. В чем тогда различие? Если Центр поддержки предпринимательства оказывает общие меры поддержки, например, радиорекламу, видеосюжеты, фотоконтент и прочее, то для того, чтобы получить меру поддержки в каком-то из других подразделений, нужно быть каким-то специальным бизнесом: социальным, технологическим, производственным, инновационным. Если мы говорим про «сердце» Центра, - это, по сути, Региональный центр компетенций (РЦК). Сегодня они все на выездах, работают на предприятиях. У них есть целая база тренеров, которые обучают принципам бережливого производства, чтобы предприятие работало эффективно. И если мы говорим о компаниях с выручкой более 400 миллионов, РЦК работает именно с ними. За деньги у нас отвечают две организации. Первая - это Гарантийный фонд. Вторая - это микрокредитная организация. Они работают в связке. Первый обеспечивает поручительство. Для чего это нужно? Чтобы не платить залог. Соответственно, они ручаются за вас. Конечно же, не бесплатно. Они берут свой соответствующий процент, на этом и зарабатывают, но это настолько ничтожно и несоизмеримо с тем, какие процентные

ставки по кредитам сегодня в банках. Процентная ставка для старта, для самозанятых или ИП - около 8%. На цели бизнеса в любом из банков, при этом, предложат что-то около 30-40% и больше. И у нас есть еще Центр поддержки экспорта. Туда обращаются, когда уже компания, так скажем, ощущает себя готовой к масштабированию на внешние рынки. Также в структуре Центра есть отдельные проекты. Первый называется МАКИ - «Модный Альянс Креативных Индустрий». Соответственно, они занимаются креативными индустриями, индустриями моды и развивают всех, кто занимается шитьем одежды, дизайном и так далее. Также есть проект «Бренды». Это все, что касается локальных товаропроизводителей: от производства и реализации молока до свечей ручной работы, то есть предприниматели что-то производят и получают возможность зарегистрировать свой бренд и быть лицом товаров из Приморья. В каждом из проектов есть отдельные бюджеты, которые направлены на различные меры поддержки. Это, что касается общей структуры Центра «Мой бизнес», далее можем перейти к вашим вопросам.

Ерофеев Г.Е.: Есть какое-то представление или понимание, какой процент бизнеса обращается за кредитованием в ваш Центр, а какой - в банки?

Фролов М.С.: Важная особенность состоит в том, что Гарантийный фонд работает не только с Микрокредитной организацией, но и со всеми банками, то есть Гарантийный фонд может поручиться и взять кредит в том же банке. Нет таких ограничений. По проценту, наверное, лучше уточнить у специалистов, но я думаю, что процент все равно небольшой. Наш Гарантийный фонд находится, по моему, на третьем месте среди всех гарантийных фондов России.

Ерофеев Г.Е.: В связи с упомянутым Вами третьим местом, есть ли какой-то, условно, КРІ для вашего Центра?

Фролов М.С.: Да-да, есть нормы, есть КРІ. У нас система работает следующим образом. Пока на сегодняшний день (потому что на следующий год ситуация может измениться), у нас есть два бюджета. Первый - федеральный, который поступает непосредственно из Минэкономразвития РФ. Есть у нас и региональное Минэкономразвития Приморского края, которое тоже нас финансирует. С бюджетом формируется и КРІ, который представляет собой перечень мероприятий, действий, в рамках которых нужно обеспечить участие определенного количества людей, получивших поддержку, либо количество самих мер поддержки. Каждый год эта цифра увеличивается, соответственно, мы изыскиваем какие-то новые способы для того, чтобы эти меры предлагать. На самом деле из общего количества предпринимателей, даже в нашем крае, мы захватываем, наверное, чуть больше 10%. И этой цифре есть куда расти. Мы сейчас по всему краю в 34 муниципалитетах размещаем Центры «Мой бизнес». Самые главные проблемы, с которыми сталкивается Центр: о нем не знают или имеют неправильное представление, или есть недоверие к государству. Мы пытаемся с этими барьерами работать, и у нас постепенно получается. Для этого сейчас создаем комплексное индивидуальное сопровождение, различные тематические сообщества, например, клуб молодых предпринимателей, клуб экспортеров, для того, чтобы лучшие практики множились с помощью «сарафанного радио» в этом сообществе.

Орлов И.Б.: Спасибо. Можно уточняющий вопрос? Получается, что сотрудничать с Минэкономразвития вы не можете, потому что вы - подведомственная структура, это ваше начальство. Что же касается партнеров, то это «Опора России»,

верно? Вы же в основном работаете в рамках поддержки малого и (немного) среднего бизнеса. В основном, малый, микробизнес. Работаете ли вы с самозанятыми?

Фролов М.С.: Да-да, тоже работаем.

Орлов И.Б.: Отсюда вопрос: прав ли тот бизнесмен, который мне сказал, что не идет в Центр «Мой бизнес», а идет в Сбер по одной простой причине, что в последнем случае можно взять кредит и отдать, а в Центре «Мой бизнес» все детально прописано, куда должен отчитаться за каждую копейку, что может быть менее удобно. Насколько справедливо подобное мнение предпринимателя?

Фролов М.С.: Я понял. Да, есть такой момент. В какой-то степени - это справедливо. В чем разница? Ты переплачиваешь в банке. Быстрее, но дороже. В банке отлажены процессы сбора информации о доходах, что позволяет быстро выдавать кредиты под определенные условия. Либо есть вариант взять у нас в микрокредитной организации. В чем плюс? Не нужно возвращать. В чем минус - нужно отчитываться. Многие не любят отчетности, и это такой камень преткновения. Мы, насколько возможно, эту процедуру упрощаем. Допустим, в Гарантийном фонде теперь все работает через приложение, нет никаких бумажных контрактов, все происходит на экране телефона. Это достаточно удобно, и упрощено буквально до трех дней. По большому счету, это выбор, каждого. Мы агитируем, чтобы, конечно, брали, но за этим стоит отчетность. Насколько сложна отчетность, можно сказать, наверное, только с точки зрения человека, который получил грант молодого предпринимателя (это был я). Сложно ли было с отчетностью? Непросто. Отчетность необходимо сдавать регулярно. Много было непонятного. Но так как гранты выдает Министерство экономического развития, не было

никакой проблемы. Во-первых, был создан чат, где нам напоминали о том, что нужно сдать отчетность и помогали со спорными вопросами. Всегда можно было прийти и встретиться, показать эти отчеты, а тебе, в случае необходимости, указывали, какие вещи поправить. Первые итерации сложны, а потом привыкаешь и просто сдаешь чуть ли не автоматически. Процедура не настолько сложна. Громадное преимущество в том, что если ты исполняешь все, что было прописано в договоре, то возвращать средства не надо. Все, что нужно делать, - это небольшой отчет о том, как у вас продвигаются дела. Главный параметр - это выполнить целевое действие и достичь определенных показателей, более того, которые устанавливаете вы. Поэтому мне кажется, что Вашему знакомому все-таки следует прийти в Центр «Мой бизнес» и уточнить условия. Если мы сядем и просто посчитаем, сколько он переплатит, взяв этот кредит в банке, то, возможно, это станет поворотной точкой в принятии решения.

Орлов И.Б.: Вы обозначили три проблемы. Вот он, мой условный знакомый, находится сейчас на уровне второй проблемы, то есть он неправильно понимает, что происходит в Центре «Мой бизнес». Относительно тех, кто вообще не знают о Центре, понятно, вы ведете информационную политику, вовлекаете, в том числе, возможно, что через «Опору России», проводите какие-то семинары, конкурсы и т.д. А вот третья проблема, она сегодня ключевая, - это недоверие. Вы структура министерства, и недоверие к власти так или иначе проявляется. Что Вы предпринимаете для того, чтобы снизить степень недоверия?

Фролов М.С.: Лучше всего иллюстрирует положение, которое сейчас, на самом деле, расходится с мнением о том, что власть закрыта и непрозрачна. Пробыться на честных основаниях, что-то выиграть возможно. Первый случай - это

мой собственный выигрыш гранта. И я не был никаким аффилированным лицом.

Орлов И.Б.: Поделились своим опытом?

Фролов М.С.: Конечно-конечно.

Орлов И.Б.: То есть Вы рассказали про это в социальных сетях?

Фролов М.С.: Да. Я каждый раз рассказываю, когда сюда приходят люди, о том, что у меня был такой опыт, чтобы они поверили, что это не так сложно. Соответственно, есть и второй случай. Недавно у нас проходил акселератор «Стратегия лидерства управления», и мы пригласили в один из дней министра экономического развития Андрея Игоревича Блохина. Обычно как происходит? Когда приглашают министра, есть стандартная процедура подготовки, что он будет рассказывать и так далее. В какой-то степени происходит коммуникации министерства с нами, с Центром «Мой бизнес», для уточнения каких-то данных и так далее. Но в этот раз модератор встречи попросил его поделиться своим опытом формирования карьеры, какими-то внутренними моментами - честный, открытый диалог, не по заученной бумажке, а напрямую с людьми. И настолько была душевная беседа, настолько некоторые вопросы задавали не в бровь, а в глаз. И на самом деле всем тем, кто был на этом акселераторе, стало ясно одно: никакой проблемы не составляет прийти и записаться на личную консультацию прямо к министру. Многие вещи, как оказалось, надуманы. На самом деле, власть открыта к диалогу с бизнесом, она рвется к нему. Она просто не понимает, наверное, до конца, на каком языке объяснить бизнесу то, что им нужно в силу конъюнктуры, к которой они привыкли. Для этого и был создан Центр «Мой бизнес», который является по сути точкой сопряжения между бизнесом и властью, каждый из которых живет по своим законам и правилам. Поэтому мы

регулярно устраиваем площадки для диалога. Та же «Опора России», которую Вы упоминали, также принимает участие. И более того, мы пытаемся все государственные программы и нововведения перевести на язык бизнеса. Если у кого-то из предпринимателей имеется какой-то запрос, или он считает, что с ним обошлись несправедливо, не по правилам, - есть прямая связь со всеми министрами, с которыми он хочет встретиться.

Орлов И.Б.: Чтобы говорить на языке бизнеса, нужно быть бизнесменом, это понятно. Я вспоминаю старый спор во всех регионах, кем должен быть уполномоченный по защите прав предпринимателей. Одни кричат, он должен быть юристом, другие - предпринимателем, тогда он будет понимать все их нужды. В Свердловской области уполномоченный сама была и юристом, и предпринимателем, и имела опыт работы в региональном правительстве. И она сказала: «Роли не играет, кем он будет: бизнесменом или юристом. Главное, чтобы он понимал и любил свое дело, говорил с людьми на понятном для них языке». Мы вчера беседовали, кстати, с Андреем Игоревичем, и я понял, что он очень много общается с предпринимателями.

Юргелас А.Л.: Михаил Сергеевич, на Ваш взгляд, какой формат мероприятий наиболее эффективен? Например, это акселераторы или какие-то выезды на предприятия, или что-либо еще?

Фролов М.С.: Эффективны для чего?

Юргелас А.Л.: Для коммуникации.

Орлов И.Б.: Для привлечения новой и сохранения старой клиентской базы. Просто если вы завлекли человека и дали ему хороший грант или микрофинансирование, то это уже, скажем так, ваш клиент, он от вас уже никуда не денется. Но его же еще нужно найти и привлечь.

Фролов М.С.: Хороший вопрос, потому что мы как раз на будущий год строили конверсионную воронку относительно того, каким образом необходимо построить путь клиента, чтобы он постепенно развивался и оставался с нами. Как предприниматель, я понимаю, что площадку «Мой бизнес» с ее обучающими мероприятиями можно использовать не только для получения знаний, но и для получения полезных контактов людей, которые приходят на интересующую тему. И, соответственно, эти бизнес-контакты чуть ли не важнее порой самого материала, который здесь изучается. Это хорошая точка для того, чтобы войти, познакомиться, понять вообще, что делает Центр «Мой бизнес». Что дальше? Если мы говорим про какой-то следующий шаг, то это, наверное, получение услуги. То есть, человек, узнавая об услуге, проходит определенный путь ее получения. Он несложный. И после этого предприниматель начинает интересоваться, что еще полезного можно получить в Центре «Мой бизнес». Наверное, следующим этапом после получения услуги является что-то такое долгосрочное и серьезное: «большая» услуга либо акселератор. В чем отличие обычной обучающей программы от акселератора? В том, что акселератор направлен на увеличение бизнес-показателей того или иного предприятия с помощью обучения. Мы «сверяем пульс» после определенного времени прохождения программы, собираем обратную связь. И, соответственно, дальше идет этап перехода к другим услугам, к комплексному ведению/сопровождению. Таким образом, за достаточно короткий путь из трех шагов мы уже хорошенько узнаем предпринимателя. Во-первых, он пришел на обучающее мероприятие, и мы вообще узнали о нем. Второе, он получил у нас услугу. Мы с ним поговорили, выяснили его запрос. Третье, он прошел обучение. Благодаря этому мы выясняем, что у него есть желание к развитию, и нам

есть, что ему предлагать постоянно. С точки зрения повышения узнаваемости, эффективнее всего работают крупные событийные мероприятия. Например, недавно состоялся форум «Бизнес у моря». На подобные статусные мероприятия люди приходят за знакомствами, за известными спикерами, которых мы привозим, знакомятся с тем, что мы предлагаем и вообще с нашим Центром. Также у нас есть пять представительств: Уссурийск, Арсеньев, Дальнегорск, Большой Камень и Находка. Они меньше, чем наш Центр, но можно получить те же меры поддержки, что и здесь. Представительства также организуют мероприятия. А какой из способов самый эффективный? Мы в этом году проводили маркетинговое исследование, и по его результатам окончательно выясним, какой из способов привлечения наиболее понятен, потому что до этого мы вообще не собирали подобную информацию.

Юргелас А.Л.: Уточняющий вопрос по поводу мастер-классов, акселераторов и так далее. Что более популярно?

Орлов И.Б.: Налоги очень популярны.

Юргелас А.Л.: Да, есть ли топ-3 темы?

Фролов М.С.: Есть разные «топы», как и с фильмами: на все времена и которые сейчас в тренде. У нас та же история. Есть темы, которые не теряют актуальности. Это все, что касается юридических вопросов, налогообложения и форм регистрации. Тема, особенно для начинающих, очень «темная», страшная и всегда очень интересная. Второй момент – это финансы. Это все те, кто хочет разобраться с нововведениями, финансовыми моделями, инструментами, терминологией. И третий момент – это маркетинг: каким образом мне продавать, как мне подавать свой продукт так, чтобы продавать его эффективнее. Это три темы на все времена. Если мы говорим про

какие-то тренды текущего года, то это, безусловно, цифровизация.

Кушнир А.Е. (студентка НИУ ВШЭ): Мне не совсем понятно следующее. Когда приходишь в первый раз, то поддержка «Моего бизнеса» – это, видимо, какая-то помощь с кредитованием. Это первое с чем обращаются. Дополнительная поддержка – это поиск кадров? Или же это внутреннее сопровождение? Например, как правильно разбираться с налогами. Может быть, бизнес-коучинг? Что еще входит?

Фролов М.С.: Здесь важно понимать, как у нас устроена структура поддержки. Первое разделение – это финансовые и нефинансовые меры поддержки. С финансовыми понятно, я вам перечислил Гарантийный фонд, микрокредитную организацию. Все остальные меры поддержки – нефинансовые. Что это значит? Нам выделяют целевые средства. Мы собираем запросы предпринимателей, смотрим динамику прошлого года и понимаем, какие нужны услуги и мероприятия. Плюс еще событийные проекты, такие как форумы, выставки, ярмарки. Дальше мы этот бюджет распределяем. Каким образом? Что-то воплощаем в виде услуг, например, по поиску кадров на «HeadHunter». В течение месяца до трех вакансий можно найти абсолютно бесплатно, и вам будут присылаться эти заявки. Есть и другие услуги, касающиеся сопровождения бизнес-трекеров. Будем запускать это в рамках акселератора, то есть люди, которые будут участвовать в акселераторе, также получают возможность сопровождения бизнес-трекера. Что у нас есть еще? По поводу коучинга. Такой опыт тоже был. Мы приглашали эксперта международного уровня, он приезжал к нам и проводил такую, скажем так, коуч-сессию по личной эффективности. Всем очень понравилось. По остальным направлениям мы делаем либо тематическое мероприятие, либо

нанимаем соответствующих экспертов, и они оказывают услуги от лица нашего Центра. В основном – это касается финансовых и юридических вопросов.

Орлов И.Б.: Это бесплатно для бизнеса?

Фролов М.С.: Для бизнеса это бесплатно, то есть мы не берем денег, я бы сказал. Почему? Потому что это не бесплатно по своей сути. Мы привлекаем надежных подрядчиков, которые могли бы оказать услуги. Получается, мы являемся посредниками и гарантами того, что услуга будет оказана на определенном уровне качества и так далее. Соответственно, эти услуги мы оплачиваем после того, как она была выполнена, а отчеты предоставлены. Мы очень строго за этим следим. У нас есть ряд услуг, которые либо длительные и дорогие, либо просто дорогие, и которые мы оказываем на условиях софинансирования в пропорции 80/20, то есть 80% платит Центр «Мой бизнес», а 20% софинансирует сам клиент. По большому счету для человека это выглядит как скидка на ту же самую услугу, которую он мог получить у эксперта, и, обратившись в «Мой бизнес», ему это стоит гораздо дешевле.

Орлов И.Б.: То есть на 80% меньше?

Фролов М.С.: Да.

Орлов И.Б.: Регламентируется ли отдельно подобное оказание платных услуг или есть специализированное структурное подразделение Центра?

Фролов М.С.: Нет, это у нас здесь.

Орлов И.Б.: Нет, я имею в виду, что прямо внутри вашей структуры прописаны или регламентированы платные услуги, и, в зависимости от того, куда направляется клиент, каждый из центров может оказать какую-то платную услугу. Верно?

Фролов М.С.: Да, если она у них есть. По-моему, у Центра инноваций

социальной сферы таких услуг нет. Я точно знаю, что в моем подразделении есть несколько подобных услуг, и в Региональном центре инжиниринга (РЦИ) тоже. Это обусловлено тем, что в основном они проводят большие маркетинговые, технологические исследования, и регистрируют торговые марки. РЦИ работает с технологичным бизнесом, и там услуги порой растягиваются вплоть до полугода. Соответственно, они дорогостоящие и оказываются на условиях софинансирования.

Орлов И.Б.: Да, регистрация товарного знака везде, где бы она ни существовала, - это платная услуга.

Фролов М.С.: Конечно.

Орлов И.Б.: Товарный знак разрабатываете сами?

Фролов М.С.: Я так понимаю, Вы имеете в виду логотип, фирменный стиль, вот эти вещи?

Орлов И.Б.: Да-да.

Фролов М.С.: У нас в Центре поддержки предпринимательства была такая услуга, и ее разобрали просто как горячие пирожки. Разрабатывали как для бизнеса, так и для самозанятых. В последнем случае услуга была немного проще. Мы исходили из того, что какие-то графические элементы, присущие бизнесу, самозанятым лучше сделать попроще и подешевле. Главное, чтобы был логотип и какие-то элементы оформления, чтобы они могли оформить свою небольшую производственную деятельность, продукты, упаковки и так далее. А для бизнеса была более дорогостоящая услуга. По сути то же самое, только дополнительно разрабатывали отдельный брендбук, чтобы иметь возможность использовать фирменный стиль на различных рекламных носителях, которые предприниматели используют в своем деле.

Орлов И.Б.: Организуете ли выставки как Торгово-промышленная палата?

Фролов М.С.: У нас происходит по-разному. Во-первых, мы периодически обеспечиваем участие в серьезных знаковых выставках. Во-вторых, часто участвуем в выставке «Россия». В-третьих, устраиваем местные выставки и ярмарки. Часто, когда к нам приезжают первые лица, мы тоже устраиваем ярмарки самозанятых и бизнеса. И есть еще такая новость. Вы наверняка прогуливались по городу и могли видеть на ул. Адмирала Фокина строится павильон Центра «Мой бизнес», где уже к концу этого года, дай Бог, самозанятые и предприниматели смогут участвовать в выставках и на протяжении трех месяцев торговать своей продукцией, считайте, в центре города. Это тоже будет для них абсолютно бесплатно.

Орлов И.Б.: Без аренды?

Фролов М.С.: Без аренды.

Орлов И.Б.: А конкурсный отбор будет?

Фролов М.С.: Да, будут отбираться лучшие предприниматели. Более того, будет регулярная ротация, чтобы наибольшее количество людей смогло получить эту услугу.

Орлов И.Б.: Мы видели строительство по пути сюда.

Фролов М.С.: Да-да, это как раз оно.

Орлов И.Б.: Первый раз, кстати, сталкиваюсь с подобным, потому что, допустим, в ряде регионов есть аналогичные площадки, но, как правило, город выдает место под аренду, не очень дорогую, но под аренду на год. У вас же бесплатно и на короткий срок, я так понимаю, чтобы менялись.

Фролов М.С.: У нас это прошло стадию градации, начиная от палаток, заканчивая легкими, переносными и быстро разбираемыми павильонами. И,

соответственно, сейчас мы пришли к капитальному павильону, уже неразборному. И это одна из лучших практик в России. В основном все пользуются такими ярмарочными, небольшими выставочными павильонами, а мы сделали один большой, круглогодичный.

Орлов И.Б.: Улица Адмирала Фокина – это ведь ваш местный Арбат, верно? Арбат – это всегда продажа сувенирной продукции. Мы прогулялись в воскресенье – никого нет из тех, кто бы стоял, торговал. В Москве тоже сейчас меньше стало сувенирной продукции на Арбате. Но все равно – Арбат. Возьмите набережные Феодосии, Ялты... А у вас почти никого. Почему?

Фролов М.С.: По всей видимости, потому что в свою бытность, еще лет 7 назад, ситуация в городе была совсем другая. Во-первых, ярмарки проходили и проходили часто: ставились лавки, люди продавали свою продукцию. Соответственно, стояли небольшие киоски с фаст-фудом и прочими изысками. Потом ситуация изменилась, рынки убрали, стали предоставлять помещения для различных выставочных, ярмарочных мероприятий. Более того, крупные мероприятия, такие как фестиваль гребешка, корюшки и прочего, проходят непосредственно на площади, где размещается огромное количество палаток. Более того, до строительства павильона также проходили так называемые гастро-улицы: полуразборные конструкции, маленькие павильончики, в которых различные кафе нашего города готовили еду.

Орлов И.Б.: Этого тоже сейчас нет?

Фролов М.С.: Нет, это происходит. Просто вы попали именно в такой период, когда у нас прошел ВЭФ, то есть к ВЭФу было многое заготовлено, а сейчас период затишья. У нас есть эта деятельность. Ее стало меньше, и она ведется не в таком

виде, как раньше. Местные знают, где и что брать.

Орлов И.Б.: Хорошо, а где местные предприниматели, которые занимаются изготовлением сувенирной продукции? Куда пойдут продавать расписные чашечки и тарелочки? Раньше – с лотка на Арбате. Пока построят павильон, пройдет конкурс... Сейчас куда деваться? У него/нее малые объемы, делает 5 чашечек в день, и хорошо бы выйти раз в неделю что-то продать. Где сегодняшней предприниматель, который производит сувенирную продукцию?

Фролов М.С.: Вопрос хороший, но я бы рассмотрел его с другой стороны. Имеются ли еще возможности для производителя сувенирной продукции, кроме как продажа на Арбате? Это вопрос, это в первую очередь, обучения и расширения горизонтов: какие каналы существуют, как я могу свои тарелочки, которые я произвожу, продавать. Второй момент – это предоставление имущества, в том числе муниципального, различные программы, в которых я могу поучаствовать, и, соответственно, получение льготных условий. Во-вторых, есть возможность участвовать в выставках и ярмарках Центра «Мой бизнес», в различных форумах. Ни одно крупное мероприятие не обходится у нас без выставочной зоны, то есть мы пытаемся сделать наших производителей узнаваемыми. И в конечном итоге у всех есть какой-то сайт или какие-то социальные сети, через которые они продают. Наверное, основной проблемой является даже не нахождение точек сбыта и каналов продаж, потому что самозанятые постоянно ими пользуются, а однообразие. Стоят, допустим, палатки или павильончики, где продается сувенирная продукция. Все одно и то же, все как-то непривлекательно с точки зрения упаковки, поэтому мы направляем все свои усилия на то, чтобы научить мелких товаропроизводителей упаковывать и

подавать свою продукцию, в том числе с помощью нашего локального бренда, бренда территории, через легенды, через маркетинговые подходы. Подавать красиво, как это делается во многих деревнях Центральной России.

Орлов И.Б.: Спасибо. Есть еще вопросы?

Сухова М.С. (зам. руководителя экспедиции, старший преподаватель департамента политики и управления НИУ ВШЭ): Подскажите, как вы проводите оценку эффективности оказываемых услуг?

Фролов М.С.: Для каждого мероприятия и услуги – это разные вещи. Для обучающих мероприятий мы берем обратную связь в виде анонимного анкетирования. Если говорим про услуги, то здесь личный контакт. И не скрою, случаются моменты, когда клиенты остаются недовольны работой наших подрядчиков. Если мы говорим про акселерационные программы, то, как вы верно отметили, они имеют долгий эффект. После того, как прошла 2-3 недельная или месячная программа акселератора, мы еще в течение полугода года замеряем, что происходит с бизнесом: обзваниваем, собираем информацию. Сейчас мы реформатируем данную стратегию оценки в сторону индивидуального сопровождения, ориентации на то, чтобы быть постоянно на связи с какими-то определенными, имеющими высокий потенциал компаниями. В следующем году, наверное, полностью перейдем на такую форму поддержки.

Орлов И.Б.: А есть какой-то общий, обобщающий показатель? В советской системе действовал показатель расходования средств. Например, выделили 100 миллионов, а ты их не потратил. На следующий год тебе их не дадут. Поэтому нужно было в июне включать отопление для того, чтобы

потратить. В июне включали отопление. План по стружке, его перевыполняли так: ставили железные болванки и точили просто в стружку. План выполнен. Это дикий случай, да. Но сегодня, на самом-то деле, для меня, что такое показатель эффективности? Он заключается в количественном отношении, прирастает ли бюджет или, условно говоря, валовый региональный продукт или нет. Я понимаю, что это сложно оценить, благодаря ли вашей поддержке произошел рост ВРП или просто сложилась конъюнктура. Но есть вообще хоть какие-то количественные показатели измерения эффективности, кроме потраченных денег?

Фролов М.С.: У Центра «Мой бизнес» они есть, и, более того, сейчас, как я уже и говорил, в силу динамики развития и смены тренда поддержки, мы будем эти показатели существенно менять. Сейчас они направлены больше на количество: количество новых предпринимателей; количество предпринимателей, получивших поддержку; количество молодых предпринимателей. Сейчас еще будем мерить количество женщин-предпринимателей.

Орлов И.Б.: Но это же экстенсивный путь развития.

Фролов М.С.: Мы согласны с этим. И по большому счету эти КРП оторваны от цели. Ведь КРП это что такое? Это, по сути, ступени на пути к цели, в каком состоянии я нахожусь и как близко к ней подбiraюсь. А когда нет этой цели, а есть только показатели, это является большой проблемой. Непонятно, ради чего мы гонимся за этими цифрами, когда, возможно, стоит обратить внимание на другие вещи. И сейчас курс взят на качественные показатели, и мы измеряем это качество в соответствии с эффектом каждого отдельного случая. Как мы можем это отслеживать? Во-первых, никуда не уходит привлечение новых людей, то есть регистрация новых предприятий.

Пришли, например, студенты на какую-нибудь «Азбуку предпринимателя», и часть из них решила открыть свое дело. Хорошо, это к нам заносится в показатель. Второй момент, если мы говорим уже про качество, то здесь это достаточно сложно измерить. Если говорим про выручку, она не всегда отражает реальное положение дел. Да, возможно, в компании увеличились оборотные средства, но с точки зрения чистой прибыли прирост может быть небольшим. Кто нам из предпринимателей с тем уровнем доверия, который сейчас есть, предоставит эти финансовые показатели просто так? Нам приходится придумывать механизмы грантов и так далее, чтобы как-то оценивать эту динамику. Более того, мы делаем упор на сообщество для того, чтобы понимать, как наши услуги работают на конкретных предприятиях, их на бизнес-показателях. На что делается упор? На показатели выручки, численности сотрудников на предприятии. Сейчас вводят показатель отношения выручки к количеству работников. Еще есть показатель, тоже интересный, который касается истории успеха. То есть мы говорим о том, что если в проект «Бренды», допустим, набираем 200 брендов, то возникает вопрос, какое количество из этих 200 достигнут определенных показателей. И мы говорим о том, что, допустим, увеличение прибыли на 20% произведут 30% компаний. Это условные цифры, чтобы вы понимали механику того, как мы измеряем качество. Возникает вопрос, почему 30, а не 100, или не 90? Потому что мы учитываем, во-первых, наш опыт за предыдущие годы, во-вторых, некоторую динамику роста, в-третьих, инфляцию. Например, показатель увеличения прибыли на 10% просто ни о чем не говорит, это ничтожно, просто потому что уровень инфляции близок к этому.

Орлов И.Б.: Не является ли это тем же советским принципом планирования от достигнутого? В стране сейчас около 100 тысяч аптек. Каждый год 10 тысяч

открывается и 10 тысяч закрывается. Общее количество не меняется. Почему нельзя мерить простым способом? Если есть установка, что мы должны вывести малый бизнес на 25%, давайте хотя бы на это ориентироваться. Вы же для этого работаете, чтобы открывать новые предприятия, чтобы приходили новые люди и так далее.

Фролов М.С.: Вообще логика рассуждения правильная, и мы, разрабатывая свою новую стратегию, эти вещи и берем за принципы всякий раз, когда ставим какой-то показатель. Во-первых, насколько мы влияем на его изменения. Во-вторых, а действительно ли это каким-то образом принципиально меняет картину. Какой эффект на экономику оказывает предприниматель, который сегодня открыл свое дело, а через три месяца закрыл. Просто получил бесплатно фотоконтент или что-то подобное? Соответственно, если мы измеряем, какое количество налогов дает то или иное предприятие, сколько рабочих мест оно обеспечивает, мы должны сделать упор на именно это. В следующем году будут внедрены программы по бережливому производству и наращиванию потенциала трудоустройства с помощью Центра опережающей профессиональной подготовки (ЦОПП), который готовит кадры «на вырост», начиная со среднего образования. Взаимодействие ЦОПП с предприятиями направлено на то, чтобы давать практику с дальнейшим трудоустройством на эти предприятия. Внедрение бережливого производства в постановлении президента тоже взяли на карандаш, и в следующем году будем данную технологию внедрять на всех сопровождаемых нами предприятиях. Почему мы перешли к комплексной и индивидуальной поддержке? Потому что понимаем, что достижение определенных успехов в бизнес-показателях требует очень больших ресурсов. Поэтому мы решили сосредоточиться не на цифрах, а

на конкретных потенциально высокоразвитых предприятиях, имеющих большой потенциал, с пониманием того, что у них происходит, какая динамика благодаря нашей поддержке. Подобная тесная связка, когда мы ориентируемся не на всех, но из всего числа вычленим потенциально развитых, делает ощутимым наш вклад в экономику. В этом случае мы точно понимаем, что благодаря именно нашей поддержке происходят те или иные изменения на предприятиях и в головах предпринимателей. А это уже влияет и на поступающие налоги, и на прочие отчетные показатели. Поэтому мы решили гнаться не за тем, чтобы 25% или 30% всех хозяйствующих субъектов были малыми предприятиями. Мы гонимся за качеством этих предприятий для того, чтобы они давали экономическую пользу государству, чтобы это было эффективно и с точки зрения денег для предпринимателя, и с точки зрения налогов для государства.

Орлов И.Б.: Известно, что смысл существования малого бизнеса - формирование среднего класса. Средний класс является основой гражданского общества. Выполняется ли данная задача? Сегодня гражданское общество существует как бы «островами», и оно так и будет оставаться в подобном состоянии, если мы не выйдем на какие-то другие показатели. Можно, например, установить показатель сохранения бизнеса в течение года, двух лет. В свою очередь 25% - это тот минимальный уровень, определенный экспертами, который считается достаточным для создания какого-то хотя бы подобия среднего класса. Если мы будем опять работать на эффективные предприятия, мы решим задачу экономическую, но провалим задачу социально-политическую.

Фролов М.С.: Здесь стоит разделить понятия. Высокоэффективные предприятия - предприятия, которые уже добились достаточного уровня. Если мы поднимаемся по этим ступенькам - микро-,

малый, средний, крупный бизнес - то начинаем понимать, что по большому счету для среднего и крупного бизнеса нет никакой проблемы коммуникации с властью, нет никакой проблемы масштабирования. У них другие проблемы, которые Центр «Мой бизнес» не может решить. Наша же задача - помочь и укрепить тех, кто находится в начале пути. Очень важно понимать здесь даже онтологически, почему наше название - Центр поддержки предпринимательства, а не Центр помощи предпринимателю. Потому что помогают нуждающимся, тем, кто без этого выжить не может. Им нужен небольшой толчок, чтобы их показателикратно выросли. Им нужна какая-то зацепка, решение какого-то определенного вопроса, который они не могли найти самостоятельно. С помощью этой поддержки есть шанскратно вырасти. Вот этот кратный рост микро- и малого бизнеса нам интересен прежде всего, это наша зона влияния. Мы понимаем, что на другие процессы повлиять не можем, поэтому, как и в бизнесе, выбираем свою нишу и работаем на нее. И это самый верный путь. А дальнейшее расширение и увеличение целевой аудитории для нас возможно, но это дела скорого будущего. И если говорить про связь экономического и социального, то здесь разные вопросы. Если говорим про экономику, то это доходы граждан, благоустройство, что в свою очередь уже касается социальных аспектов, но здесь мы выходим за рамки своей специализации, у нас другие очень четко сформулированные цели. Поэтому вопрос, который Вы затрагиваете, он очень важный, но, к сожалению, вне нашей компетенции. Мы работаем в той сфере влияния, в которой можем, и влияем на экономику края с помощью микро-, малого и даже среднего бизнеса.

Орлов И.Б.: Спасибо.

Кузнецов А.Г. (студент НИУ ВШЭ): У меня довольно приземленный вопрос, и он касается целевой аудитории. Есть ли

какие-то особенности, связанные именно с региональной целевой аудиторией? В чем состоит местная специфика?

Фролов М.С.: Хороший вопрос. Не факт, что я его правильно понял, но объясню, как понял. По большому счету, он заключается в людях и том, как ведут дела у нас предприниматели. Не секрет, что некоторые из них работают по серым схемам. Это также выражает степень недоверия к государству, так как от этого, например, зависит ответ на вопрос «Почему я должен платить налоги?». Есть такие предприниматели. Понимая эту специфику, мы соответствующим образом проводим информационную кампанию, закладываем определенные смыслы. Более того, часто понимаем, что ни через какую рекламу с такими предпринимателями невозможно выстроить коммуникацию, поэтому по каким-то своим каналам, связям с другими предпринимателями пытаемся вывести этих предпринимателей на диалог, на обучение, в процессе которого они постепенно начинают понимать, что им стоит сейчас начать работать и «обелять» свой бизнес. Поэтому мы в отношении диалога с предпринимателями стараемся понять, какие существуют стимулы к подобному поведению. Предприниматели очень понятные люди для тех, кто мыслит так же, как они - с точки зрения выгоды, с точки зрения рисков. Они всегда оценивают, где можно побольше заработать и что за это будет. Сейчас постепенно, не без участия предпринимателей, которые являлись получателями нашей поддержки и раскрыли для себя действенность Центра «Мой бизнес», происходит ментальная перестройка.

Кузнецов А.Г.: Спасибо.

Орлов И.Б.: Тут есть еще одна закономерность. В экспедициях по регионам я обратил внимание, что многое зависит от двух факторов: наличие рабочих мест и средняя заработная плата. Зачем мне при возможности зарабатывать

200-300 тысяч в месяц идти в бизнес? Зачем мне все эти риски? Человек идет в бизнес, когда хочет ни от кого не зависеть или потому что нет никакой работы. Есть еще третий вариант для авантюристов, которые хотят рискнуть. Поэтому мне кажется, что в работе Центра «Мой бизнес», в работе с бизнесом в целом надо учитывать мотивацию, зачем они туда идут. Это разные совершенно категории. И с ними по-разному нужно работать в способах поддержки. Но опять же, это мое мнение.

Фролов М.С.: В целом согласен, но хотел бы еще добавить, что люди не всегда становятся предпринимателями из нужды. Тот же авантюризм - это просто присущее предпринимательской деятельности качество. С другой стороны, еще больше приходит людей, которые ищут в предпринимательстве не способ заработка, а способ собственной реализации. Свобода предпринимательской деятельности максимальна. Ты, по сути, создаешь то, чего не было. Не было ларька с глиняными игрушками с таким-то названием, а теперь он есть. Ты постоянно вдыхаешь туда какую-то жизнь. Все больше становится людей, которые приходят именно за этим, особенно в сфере социального предпринимательства. Это люди с большим сердцем, они делают ту работу, которую никто, наверное, за них не сделает. Это их призвание, но они абсолютно не понимают, что такое коммерческий подход. Они абсолютно не понимают, как продавать. И они, более того, не хотят этим заниматься. Это не их работа. И, соответственно, у нас возникает вопрос, почему так происходит и как эту ситуацию исправить. Ведь прямая цель коммерческого предприятия - извлечение прибыли. Приходится объяснять и даже показывать, что и как, чтобы это было для них открытием, чтобы почувствовали, поняли и приняли самое главное: бизнес должен зарабатывать, а никак иначе. Иначе это не бизнес. Иначе это твое хобби, это дело твоей жизни, но оно ничего общего не будет иметь с бизнесом с точки

зрения извлечения прибыли и коммерческого успеха. Поэтому мы ищем различные подходы. Сейчас с точки зрения социального предпринимательства происходит формирование культуры социальной ответственности, когда коммерческое предприятие, серьезное, успешное, возможно, крупный бизнес, средний бизнес, берет поручительство над такими компаниями и, по сути, выполняет функцию инвестора. Даже правильнее будет сказать, мецената для таких компаний, которые жертвуют в такие предприятия деньги, инвестируют и таким образом помогают социальному эффекту, который нужен для региона, для качества жизни, но, тем не менее, извлекают из этого коммерческую прибыль. Сейчас стоит вопрос о том, какие меры поддержки нужны социально ответственному бизнесу для того, чтобы им было выгодно вкладывать в социально полезные, но мало доходные предприятия.

Орлов И.Б.: У них есть налоговая льгота за это?

Фролов М.С.: Есть, но речь о другом.

Орлов И.Б.: Узнаваемость бизнеса, он становится более узнаваемым благодаря социальным программам, он брендируется.

Фролов М.С.: Просто необходимо разделять два понятия. Первое, которое я обозначил, - это социально ответственный бизнес. Это бизнес коммерческий, который просто, скажем так, внешне по изъятию своей души жертвует свои средства и таким образом укрепляет свой имидж, работает на другие моменты. Соответственно, в первую очередь коммерческие, которые мыслят о том, как еще больше зарабатывать, оптимизировать налоги и так далее. Официальным способом. А вторая категория - это социальные предприниматели, про проблему которых я и рассказываю. Они, с одной стороны, обязаны зарабатывать собственным делом, но по воле своей душевной конструкции

этого делать не могут. А могут делать только, по сути, работу директора этого предприятия, которое обеспечивает социальный эффект. С этим мы сталкиваемся и сейчас ищем способы, каким образом переформатировать работу поддержки социальных предпринимателей для того, чтобы данная проблема позиционирования была решена. Невозможно просто взять и поменять человека, сказать: «Всё, давай ориентируйся на заработок денег!». И вот он вдруг начал зарабатывать. Не получается. Максимум 10% из всех этих предпринимателей имеют какой-то более-менее коммерческий успех, поэтому мы меняем подход для того, чтобы как раз социально ответственный бизнес становился меценатом, зарабатывал с этого собственные бонусы, продвигал себя на своеобразном рынке компаний социального предпринимательства.

Орлов И.Б.: Вы знаете, у меня родился термин. Может быть, этот термин не очень удачный - «монетизация мечты». Это когда у меня есть мечта, я волонтер и ухаживаю за животными, но понимаю, что на волонтерство уходит вся жизнь, а семью необходимо кормить. И я прихожу к идее создать социальный бизнес. Если я, допустим, миллионер, то веду себя по-другому: как меценат, благотворитель. Поэтому «монетизация мечты» - это отдельная категория очень порядочных «бизнесменов», потому что они в действительности не коммерсанты. И на самом деле, если вы придумаете, что с этим можно делать, чтобы их бизнес стал приносить и им прибыль, и прибыль краю, тогда честь Вам и почет.

Фролов М.С.: Эта задача не из простых просто в силу человеческой природы. Существуют разные люди по характеру и мировосприятию, и мы, грубо говоря, не можем заставить рыбу лазать по деревьям. Не получается.

Орлов И.Б.: Спасибо. Последний вопрос.

Юргелас А.Л.: У меня очень короткий вопрос, по поводу как раз специфики. Интересно, представители каких отраслей чаще всего обращаются за поддержкой и потом активно продвигаются и развиваются с помощью нее (помимо туризма и логистики как активно развивающихся отраслей)?

Фролов М.С.: Точной информации по этому поводу сейчас у меня нет. По опыту же могу сказать, что как раз те категории, которые Вы обозначили, меньше всего обращаются к нам, потому что есть Торгово-промышленная палата. К нам больше всего обращаются компании из сферы услуг: бьюти, консалтинг, ресторанчики, кафе, магазинчики, т.е. микробизнес. Плюс к этому - категории, которыми занимаются проекты «Бренды» и МАКИ. Даже предприниматели из гастроиндустрии, на самом деле, не так сильно охвачены, хотя их существенный процент.

Клышко С.А.: То есть, фактически, вы работаете на креативную экономику края?

Фролов М.С.: По большому счету, да. Видите ли, сейчас происходит определение того, что такое креативная экономика. Сейчас это уже более-менее определено. Проект МАКИ существует с тех пор, когда об этом еще никто не говорил. И поэтому здесь, если мы говорим про бизнес, который направлен на большую добавленную стоимость - это сферы IT, дизайна, пошива одежды, модной индустрии, бьюти-индустрии, где возможно внести креативный замысел в обычный продукт и сделать его необычным, более ценным, чем он был до этого. Более того, если мы говорим про сотрудничество с тем же Китаем, с дружественными странами, то это тоже существенный момент. Конечно, в большей степени это какое-то производство, доставка товаров, но с наплывом туристов, как с одной стороны, так и с другой, очень важно выражать локальную идентичность территории, показать Приморье через свои товары и услуги, чтобы тот же интурист еще раз захотел приехать, привез всю семью. Связано ли это с креативной экономикой? Да, 100%.