

О.А.Морозов

**ПРОДВИЖЕНИЕ ИНТЕРЕСОВ КОМПАНИИ
В ОРГАНАХ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ВЛАСТИ**



Учебно-практическое пособие

**Санкт-Петербург
2017**

УДК 351.72
ББК 65.9(2)26
М-801

Морозов О.А. Продвижение интересов компании в органах государственной власти: учебно-практическое пособие. – ВШТЭ СПбГУПТД. – СПб., 2017.– 107 с. – ISBN 978-5-91646-115-2

В учебно-практическом пособии изложен базовый материал курса «Взаимодействие с органами государственной власти», приведены материалы для самостоятельной работы и практических занятий, ситуационные задания, кейсы, темы докладов и рефератов. Пособие предназначается для студентов направлений 38.03.01 «Экономика», 38.03.02 и 38.04.02 «Менеджмент».

Рецензенты:

профессор кафедры продюсирования кино и телевидения Санкт-Петербургского института кино и телевидения, доктор экон. наук Л.А.Еникеева;

доцент кафедры менеджмента и права Высшей школы технологии и энергетики Санкт-Петербургского государственного университета промышленных технологий и дизайна, кандидат экон. наук А.П.Юдин.

Рекомендовано к изданию Редакционно-издательским советом Высшей школы технологии и энергетики в качестве учебно-практического пособия.

Редактор и корректор Т.А.Смирнова
Техн. редактор Л.Я.Титова

Темплан 2017 г., поз.12

Подп. к печати 19.12.16. Формат 60x84/16. Бумага тип. №1.
Печать офсетная. Объем 7,0 печ.л. Уч.-изд.л. 7,0. Тираж 30 экз.
Изд. №12 . Цена «С». Заказ

Ризограф Высшей школы технологии и энергетики СПбГУПТД, 198095, СПб., ул. Ивана Черных, 4.

ISBN 978-5-91646-115-2

© Высшая школа технологии и энергетики
СПбГУПТД, 2017
© Морозов О.А., 2017

ОГЛАВЛЕНИЕ

Предисловие.....	4
Глава 1. ЛОББИЗМ И GOVERNMENT RELATIONS	
1.1. Лоббизм: основные понятия и концепции	5
1.2. Government relations: понятие, модели и формы	15
Глава 2. ТЕХНОЛОГИИ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ БИЗНЕСА С ВЛАСТНЫМИ СТРУКТУРАМИ	
2.1. Технологии прямого воздействия на лиц, принимающих решения	25
2.2. Технологии косвенного воздействия на лиц, принимающих решения	36
2.3. Лоббистские технологии в деятельности профсоюзов, общественных организаций, ассоциаций и палат парламента.....	40
Глава 3. МЕРЫ ПО ПРОТИВОДЕЙСТВИЮ КОРРУПЦИИ ВО ВЗАИМООТНОШЕНИЯХ БИЗНЕСА И ВЛАСТИ	
3.1 Коррупция: сущность, виды и причины возникновения	44
3.2. Меры по противодействию коррупции	49
ПРАКТИКУМ	
Контрольные вопросы и задания.....	53
Темы докладов и рефератов.....	56
Ситуационные задания.....	58
Кейсы	76
Библиографический список.....	105

ПРЕДИСЛОВИЕ

За последние годы в сфере взаимодействия бизнеса и власти произошли существенные изменения: развитие предпринимательства заняло одно из первых мест в повестке государственной политики. В поисках эффективного взаимодействия созданы новые институты взаимодействия, меняется и сама система власти. Открытость, эффективность, общественный контроль, вовлечение бизнеса и общества в процесс принятия решений, инвестиционная привлекательность – тренды сегодняшнего дня.

Взаимная заинтересованность государственной власти, бизнес-сообщества и общественных организаций в установлении понятной и стабильной системы отношений привела к расширению арсенала коммуникативного менеджмента в сфере *government relations* (связи с государственной властью).

Цель данного учебно-практического пособия – сделать подробное учебно-практическое руководство по продвижению интересов бизнеса в органах власти. Для лучшего усвоения материала в разделе «Практикум» сформулированы конкретные вопросы для самопроверки знаний, приводятся темы докладов и рефератов, ситуационных заданий и практических кейсов от профессионалов GR-сообщества, необходимых для полноценного погружения студентов в изучаемую тематику. Все это позволяет приземлить материал, показать все аспекты взаимодействия власти и бизнеса с разных сторон и на различных уровнях.

Очевидно, что в разных компаниях взаимодействие с органами власти организовано совершенно по-разному. Поэтому предлагаемые в пособии обобщенные алгоритмы и модели студенты и специалисты, интересующиеся GR или взаимодействуя с органами власти, с определенными уточнениями могли бы применять в дальнейшей своей работе в компаниях, в которых они сотрудничают. В любом случае, данное пособие будет хорошим дополнением к багажу их знаний.

Глава 1. ЛОББИЗМ И GOVERNMENT RELATIONS

1.1. Лоббизм: основные понятия и концепции

Лоббизм – один из значимых механизмов взаимосвязи общества и государства. Для многих это понятие часто выступает синонимом подкупа чиновников. Однако это не совсем так.

Лоббизм (от англ. lobby - кулуары) определяют как деятельность отдельных физических лиц или группировок в отношении органов государственной власти с целью оказания влияния от имени и в интересах конкретного клиента на разработку, принятие и осуществление указанными органами законодательных актов и административных решений.

Основание для возникновения лоббистских отношений – наличие в структуре общества социально оформленных интересов, продвигаемые через структуры государства и выступающие как группы давления: "прямой", "косвенный" и "внутренний".

- *Прямой лоббизм* - целенаправленная работа с представителями соответствующего государственного органа с целью добиться принятия решения, отвечающего конкретным интересам.
- *Косвенный лоббизм* - организация кампаний с целью оказания давления, которые проходят в основном за пределами государственных органов, в поддержку того или иного решения, но часто без указания конкретного адресата.
- *Внутренний лоббизм* - деятельность какой-либо группировки внутри соответствующего органа с целью добиться различными путями принятия определенного решения.

Во многих странах мира лоббизм является легальным видом деятельности и существует его специфическое регулирование. В частности, можно говорить о его нескольких моделях регулирования лоббизма:

- *Американский*, где лоббизм представляет собой специальную систему представительства интересов граждан, которая регулируется специализированным законодательством.
- *Германский*, где лоббизм является легальным видом деятельности, однако специального закона о лоббизме не существует.
- *Французский*, где лоббизм является незаконным, но при этом существует Социально-экономический совет, состоящий из представителей профессиональных групп страны, который выполняет роль своеобразного «лоббистского парламента».

Что же касается России, то у нас существует ряд правовых актов, содержащих нормы, регулирующие исходные лоббистские начала и взаимодействие субъектов лоббистских правоотношений (рис.1), однако вопрос о полном правовом регулировании лоббистской деятельности уже несколько лет стоит в повестке дня российских законодателей.

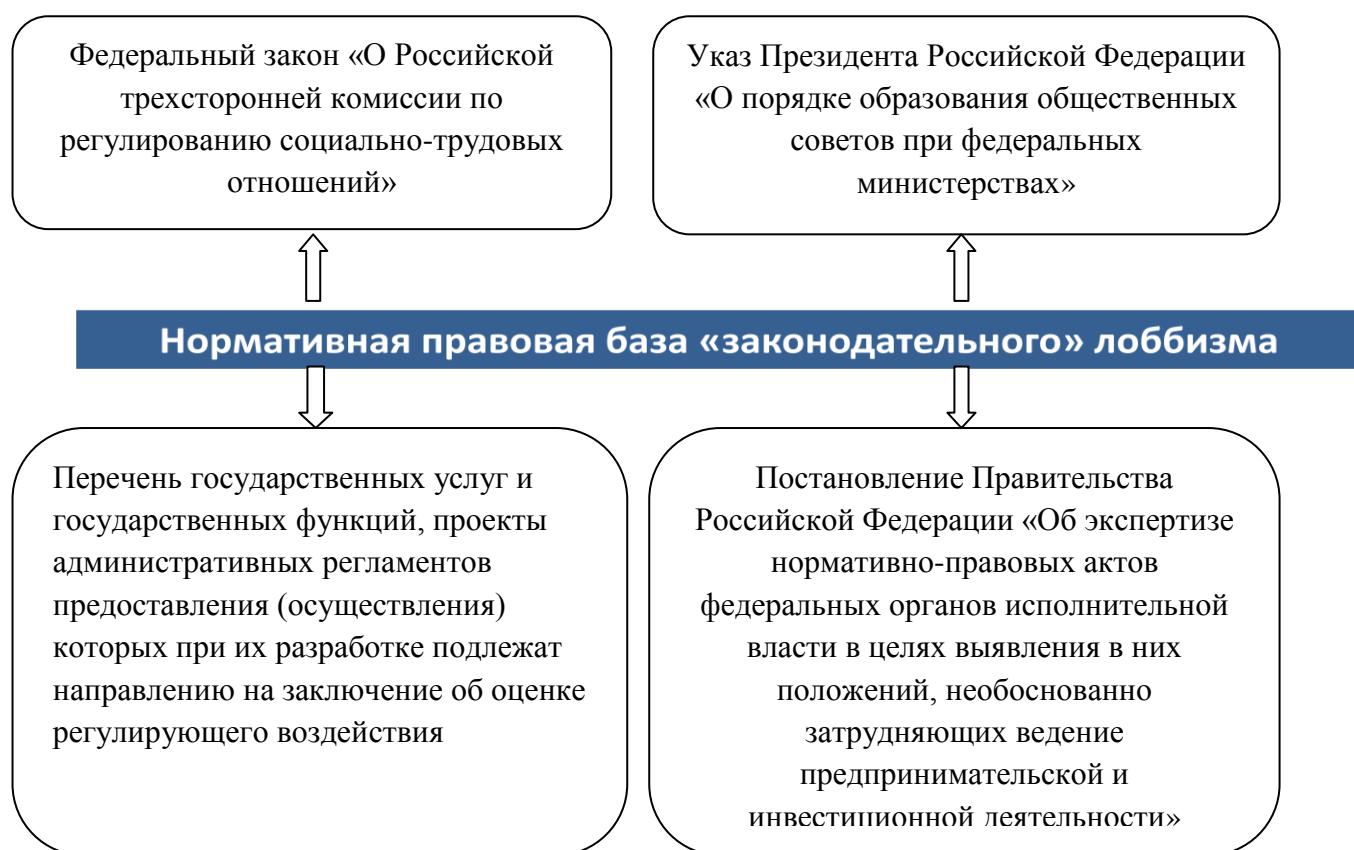


Рис.1. Нормативная база законодательного лоббизма в РФ

Наиболее полно раскрыть содержание категории «лоббизм» можно посредством последовательного анализа субъекта, объекта, предмета и технологии лоббизма.

Субъектами лоббизма являются организационно сформировавшиеся акторы¹, оказывающие давление на власть с целью принятия нужных для себя решений. Такими субъектами могут выступать отраслевые союзы и ассоциации, крупные бизнес организации, отдельные предприниматели или влиятельные в отрасли индивиды, государственные структуры.

Среди реальных лоббистов можно выделить следующие группы: политические, социальные, экономические, региональные и иностранные.

- *Политические лоббисты* – это прежде всего финансово-экономические и социальные группы, которые добиваются необходимого влияния посредством участия в политической борьбе и предвыборных кампаниях.

- *К социальным лоббистам* в первую очередь относят профсоюзы.

- *Для экономических лоббистов* наиболее действенными рычагами давления на процессы принятия государственных решений являются экономические меры.

¹ **Актор** — участник преобразований, движимый собственными мотивами и обладающий для этого соответствующим опытом.

- *Региональные лоббисты* стремятся получить определенные льготы и преимущества для своих территорий.

- *Иностранные лоббисты* – это влиятельные зарубежные «группы давления», национальные общины.

Кроме того, существуют и другая классификация лоббизма:

- *внутригосударственный лоббизм*, который представляет собой лоббирование губернаторами интересов региона на уровне страны;

- *ведомственный лоббизм*: лоббистская деятельность, деятельность сотрудников администрации президента, вице-премьеров, руководителей комиссий федеральных органов и т.п.;

- *законодательный (или парламентский) лоббизм*: постоянная лоббистская деятельность депутатов;

- *полугосударственный лоббизм*: это лоббистская деятельность руководителей государственных коммерческих структур (например, Газпром, Внешторгбанк, Сбербанк и др.),

- *предпринимательский лоббизм*, конечной целью которого является увеличение дохода предприятия-субъекта лоббистской деятельности путем получения им определенных конкурентных преимуществ.

Объект лоббирования – это те институты, на которых осуществляется воздействие лоббистов или от которых зависит принятие решений в пользу лоббиста. Это законодательные, исполнительные и судебные органы власти.

Предмет лоббизма – это то, ради чего осуществляется лоббистское давление, проводится лоббистская кампания и пр. Согласно самой распространенной классификации существуют следующие предметы лоббирования: ресурс, проблема или позиция.

Примеры лоббистских кампаний

- Пример кампании по получению **ресурса**, когда предпринимаются действия для перераспределения в свою пользу общественного ресурса, – принятие закона об обязательном автостраховании (лоббировали страховщики).

- Пример кампании по решению **проблемы**, когда предпринимаются действия по разрешению проблемной ситуации, например, устранению барьера в бизнесе – блокирование и отмена постановления московского правительства об эвакуации машин (лоббировали автовладельцы через Общество защиты прав потребителей)

- Пример кампании по занятию монопольной **позиции**– повышение пошлин на ввоз иномарок старше 7 лет в Россию (лоббировал РУСАЛ)

Изначально лоббизм имел оттенок чего-то закрытого, тайного, закулисного, связывался с выгодой и для того, кто лоббирует, и для того, чьи решения лоббируются. При этом лоббистская деятельность всегда была направлена на органы государственной власти.

Сегодня в России все эти оттенки смысла присутствуют в негативном восприятии понятий «чиновник», «политика». Поэтому не случайно предложения урегулировать деятельность лоббистов воспринимается обывателями как желание легализовать организованную преступность. Более

того, к лоббистам относят журналистов, СМИ, отдельных граждан, которые очень часто действуют в своих интересах, пользуясь своими правами (свобода слова, свобода печати), которые по лоббистской логике попадают под регулирование закона о лоббизме.

Суть любой лоббистской кампании заключается в том, что лоббист должен воздействовать на лицо, принимающее решения (ЛПР), используя различные каналы коммуникации. На рис.2 приведена схема, в которой представлены эти каналы.

Суть работы с государством и местной властью сводится к информированию и убеждению. Конечно, конкретная деятельность, выполняемая отдельными лоббистами, зависит от представляемой отрасли. Лоббист должен обладать определенными навыками и умениями:

- коммуникативной гибкостью;
- способностью воспринимать большие массивы информации;

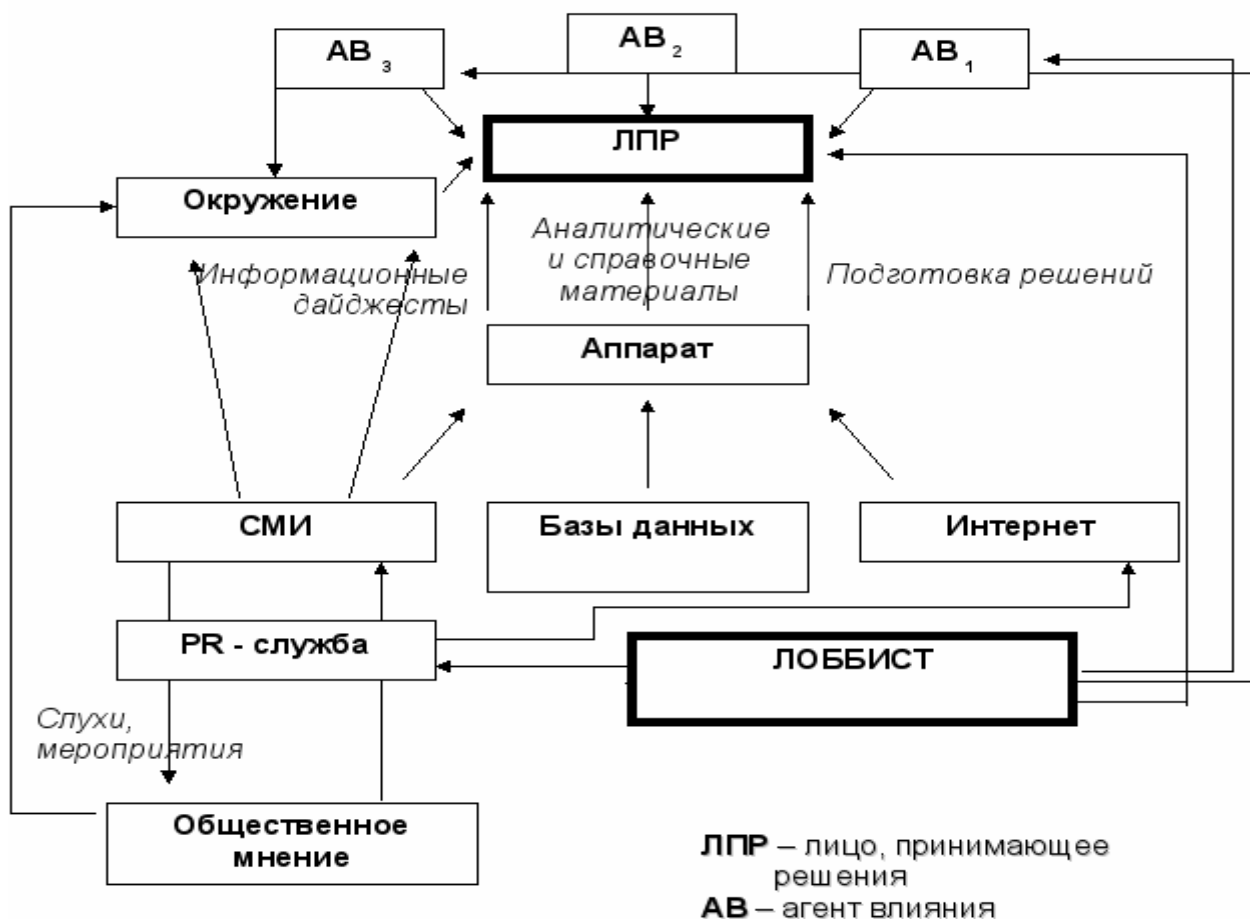


Рис. 2

- иметь аналитическое мышление и уметь четко обозначать цели и задачи;
- в идеале лоббист должен быть хорошим прикладным психологом – владеть самым широким перечнем приемов: НЛП, гипноз, работа с метафорой, технология наведения транса и так далее.

В мировой и российской практике распространены следующие технологии организации лоббистской деятельности:

1. Выступления в профильных комитетах законодательного органа.

В работе комитетов допускается участие как депутатов, так и заинтересованных лоббистов и экспертов.

2. Составление законопроектов и вынесение их на обсуждение парламента

3. Организация пропагандистских кампаний в средствах массовой информации по поводу готовящихся или принятых решений.

4. Проведение научно-практических конференций с участием представителей законодательной и исполнительной властей

5. Организация торжественных встреч и приемов для полномочных представителей законодательной и исполнительной властей

6. Психологическое давление на депутатов и представителей исполнительной власти (звонки, письма, телеграммы в их адрес, личные визиты влиятельных деятелей и местных избирателей).

7. Митинги и забастовки.

8. Подкуп должностных лиц.

9. Личные связи, или «коридорный лоббизм».

10. Интернет-технологии (электронные слухи, слив компромата и т.п.).

Надо понимать, что вектор принимаемого решения в результате лоббистского вмешательства может быть направлен не в сторону общественных интересов. Сегодня лоббистами считаются и члены правительства, и депутаты, и главы регионов, т.е., на кого должно быть направлено лоббистское действие.

Однако большинство из них участвуют в поиске необходимой информации, так как госаппарат располагает огромным количеством статистики, экономической информации, экспертных оценок и решений. Такого рода информация является стратегически важной для процедуры реализации лоббистской кампании и может оказать значительное влияние на дальнейшее развитие фирмы.

Опыт большинства постсоветских государств показал, что для успешной лоббистской деятельности такая группа должна иметь: своего представителя в верхах пирамиды власти;

✓ экспортно - импортную структуру, максимально монополизировавшую свой сектор сбыта продукции;

✓ собственную финансово-банковскую структуру;

✓ дружескую фракцию или политическое движение;

✓ средства массовой информации.

Таким образом, можно говорить о специфике условий и параметров, в которых разворачивается деятельность лоббистов на постсоветском пространстве. При этом для большинства этих стран общим являются клановость и корпоративность интересов, активный государственный лоббизм,

а также отсутствие правовой регламентации лоббистской деятельности. В табл.1 приведен план подготовки и реализации лоббистской кампании.

Таблица 1

План подготовки и реализации лоббистской кампании

Наименование плана	Характеристика технологии
1. Анализ ситуации	<ul style="list-style-type: none"> • Причины возникновения ситуации. • История субъекта лоббирования. • Сбор данных и анализ позиции компании по схеме SWOT: (Преимущества, Слабости, Угрозы, Возможности). • Цели - основная и дополнительные цели планируемой лоббистской кампании. Предварительная оценка вероятность достижения этих целей.
2. Выработка стратегии реализации лоббистской кампании	<ul style="list-style-type: none"> • Анализ предыдущих действий компании и конкурентов. • Варианты воздействия на объект лоббирования и оценка результативности каждого из вариантов. • Составление предварительного плана лоббистской кампании. • Определение объектов давления - законодательная, исполнительная власть, уровень власти, существующие каналы выхода на объект. • Определение союзников и противников объектов давления, их отношения к лоббируемому решению, анализ возможности их использования. • Определение возможных вариантов действий и их политической/экономической стоимости.
3. Подготовка основного плана кампании	<ul style="list-style-type: none"> • Проработка выбранного варианта лоббистских усилий, в том числе необходимость коалиции, создание штаба, найм подрядчиков, использование грасс-рутс. • Выбор целевой аудитории, в т.ч. рекрутирование, доведение смысла акции до участников (письма, шествия, выступления) • Создание плана урегулирования кризисных ситуаций. • Выбор правильной даты начала действий.
4. Разработка основного плана действий и его реализация	<ul style="list-style-type: none"> • Реализация просчитанного "пика" усилий, без чего кампания становится либо исключительно дорогой, либо нерезультативной. • Организация контроля за всеми действиями. • СМИ и отношения с ними, освещение в прессе • Решение вопросов технического характера. • Воплощение без срывов основного плана. • Готовность к дополнительным усилиям по ходу реализации акций и перестройке стратегии «запасного варианта».

Из всех видов лоббизма особого внимания заслуживает **предпринимательский лоббизм**, отличающихся от других его видов, и который имеет давнюю историю. Во все времена представители предпринимательского класса пытались найти общий язык с правящей элитой для нахождения взаимоприемлемых решений, для чего использовались разнообразные способы достижения требуемых действий со стороны властей – начиная от самых примитивных и криминальных и кончая наиболее изощренными и многоходовыми. В табл. 2 приведены результаты влияния лоббирования на конкурентоспособность предприятия.

Таблица 2

Влияние лоббирования на конкурентоспособность предприятия

Конкурентное преимущество	Характеристика
Угроза вторжения на рынок новых участников.	Предприятия, утвердившиеся на рынке, могут путем лоббирования своих интересов добиться от органов власти лимитирования либо даже вовсе исключения вторжения на рынок такими методами, как лицензирование, установление стандартов и т.д. С помощью таких механизмов органы власти могут создавать входные барьеры.
Рыночная власть продавца (поставщика).	С помощью лоббизма предприятие может добиться от государственных органов либо государственных предприятия более выгодных условий доступа к ресурсам или поставкам комплектующих. Например, могут быть снижены налоговые платежи для отдельных предприятий либо лицензирован доступ к источникам сырья для их конкурентов.
Рыночная власть потребителя.	В этом случае государство под давлением лоббистских усилий бизнеса может либо само выступать в роли льготного заказчика услуг или продукции какого-либо предприятия, либо путем налоговых и лицензионных льгот стимулировать его сбыт.
Угроза появления продуктов-заменителей.	Государство может ограничивать распространение того или иного товара или услуги, оказывая давление на отрасли, являющиеся конкурентами лоббистов.
Необходимость добиваться выгодного положения среди конкурентов.	В случае большого числа конкурентов или примерного равенства их сил отрасль начинает страдать от избыточных производственных мощностей. В этом случае она при помощи лоббизма может искать поддержки у органов власти, особенно если на рынке присутствуют иностранные конкуренты.

В настоящее время для активно действующего предпринимательского лобби в нашей стране факторами успешности стали:

- обеспечение ресурсного превосходства в нужное время и в нужном месте,
- постоянная смена уровней атаки (лабиринт между элитной, медийной и массовой коммуникацией, переход с регионального уровня на столичный и обратно).

Первоначально отношения по линии «предприниматель-чиновник» строились на весьма примитивном уровне – бизнесмен зачастую просто «покупал» государственного служащего за деньги, либо добивался от него нужного решения путем шантажа или обещаний по предоставлению материальных благ в будущем.

И хотя данный метод широко применяется и поныне, его эффективность в плане удовлетворения коллективных интересов невелика. Конечно, с помощью подобного взаимодействия предпринимателю можно решить какие-либо свои индивидуальные проблемы, однако групповые интересы предпринимателей указанная схема решить не может.

Главным пороком системы купли-продажи требуемого решения является ее нелегитимность, когда и предприниматель и государственный чиновник преступают нормы закона, который трактует подобные действия как взяточничество и коррупцию. Единожды встав на такой путь, стороны становятся сообщниками в преступлении. Кроме того, и предприниматель, и государственный чиновник становятся уязвимыми для взаимного шантажа.

Более приемлемой схемой продвижения своих интересов является для предпринимателей консолидация усилий и финансовых ресурсов с целью ***введения своих представителей в органы законодательной и исполнительной власти.***

Для этого предпринимательские объединения или отдельные крупные бизнесмены финансируют избирательные кампании кандидатов в депутаты всех уровней, с которыми имеется предварительная договоренность о взаимных обязательствах. Иными словами, пройдя в законодательное собрание (парламент) местного или федерального уровня, вновь избранный депутат становится лоббистом интересов тех предпринимательских кругов, которые финансировали его избирательную кампанию. Инвестиции, сделанные предпринимательскими объединениями в определенную кандидатуру, начинают давать отдачу в последующие годы.

Аналогичная схема финансирования избирательных кампаний применяется и при выборах претендентов на ответственные посты в исполнительную власть – на должности мэров, глав администраций, губернаторов. В качестве возврата сделанных в чиновников капиталовложений предпринимательское сообщество требует от своих протеже лояльности, принятия требуемых решений, назначения определенных лиц на ключевые посты, замены или корректировки экономических и социальных программ. Однако и эта схема не является идеальной. Ее основные недостатки заключаются в непрозрачности отношений по оси «чиновник – власть», неочевидность выгоды для общества от такого рода тандема, наличие теневых центров принятия решений.

Более цивилизованной системой представительства бизнес-интересов в органах государственной власти является **парламентский лоббизм**. В этой системе отношений интересы бизнес-сообщества начинают освобождаться от криминальной окраски и груза теневых отношений. О своих интересах предприниматели могут заявлять открыто, не скрывая, что они будут их лоббировать всеми законными способами.

На практике лоббированием интересов бизнес-сообщества занимаются люди, имеющие опыт работы в государственных структурах, знающие специфику работы в тех или иных правительственных учреждениях или органах власти.

Такие специалисты получили название GR-менеджеров (GR – government relations – взаимоотношения с представителями государства). В составе крупных предпринимательских объединений и союзов функционируют соответствующие отделы и департаменты GR-менеджеров, функции которых заключаются в следующем:

- установление личных контактов с представителями законодательной и исполнительной власти с целью предварительного обсуждения проблем, интересующих данное предпринимательское объединение или отраслевое бизнес-сообщество. (Установление доверительных отношений между представителями бизнеса и государственных структур – задача весьма деликатная и для сотрудников, не имеющих соответствующего опыта – малореальная. В связи с этим обстоятельством должности GR-менеджеров в крупных компаниях и предпринимательских объединениях занимают лица, уже имеющие обширные знакомства в данной сфере. Чаще всего – это бывшие руководители министерств и ведомств, конгрессмены, депутаты или губернаторы);
- сбор информации о персоналиях, комитетах, министерствах, экспертах, прочих лоббистских группах, работающих в сфере интересов предпринимательского объединения;
- анализ ситуации на том или ином участке лоббистской деятельности, выработка способов воздействия на тех или иных лиц или организационные структуры;
- создание положительной мотивации для лиц, содействующих решению проблем, стоящих перед предпринимательским сообществом (это могут быть денежные выплаты, высокие посты в предпринимательских структурах после ухода из государственных учреждений, дорогие подарки, содействие в решении каких-либо личных проблем и проч.);
- подбор экспертов из предпринимательской или академической среды для подготовки необходимых правовых актов или поправок к действующим законам;
- координация работы PR и GR-менеджеров для создания позитивного фона в общественном мнении для принятия соответствующих идей, начинаний или изменений в законодательстве.

Основные плюсы и минусы лоббистской деятельности

№ п/п	Плюсы лоббизма	Минусы лоббизма
1	Как конкурент органов власти и управления он заставляет им “быть в форме”, придает им большую динамику и гибкость.	В определенных условиях он выступает как проявление социальной несправедливости .
2	Как соперник бюрократии он мобилизует общественную поддержку или оппозицию какому-либо законопроекту.	Преступные виды давления на власть подтачивают их фундамент.
3	Выступая формой политического плюрализма , он создает возможности для обеспечения интересов меньшинства.	Может служить фактором развития и защиты ведомственности , местничества, национализма.
4	Выступая в виде системы аргументации, механизма подготовки и принятия соответствующих актов, он стимулирует ответы на наиболее “кричащие” проблемы .	Им нередко блокируются действительно нужные государственные решения , возникают препятствия к удовлетворению общественно значимых интересов , способствующие осуществлению интересов бюрократии.
5	Взаимопомощь ветвей власти - на пользу общему делу, она лишена корыстных мотивов и вполне укладывается в рамки нормальной политической жизни.	Он иногда мешает стабильной и оперативной государственной работе (постоянное перераспределение бюджета, “перетягивание одеяла на себя”, частая смена приоритетов, усиление позиций одной из ветвей власти)
6	Его можно оценивать как более широкое средство достижения компромиссов и взаимовыгодное сотрудничество .	Его может использоваться как инструмент для обогащения отдельных слоев, элит

Выделим особенности лоббизма на постсоветском пространстве:

- корпоративизм, клановость;
- отсутствие законодательного регулирования, преобладание «теневых» лоббизма;
- «прямой лоббизм», когда чиновники по совместительству являются представителями или даже руководителями корпораций.

С учетом вышеизложенного материала в табл.3 представлены положительные и отрицательные стороны лоббизма.

Типовая модель выстраивания системы политической защиты бизнеса в российском регионе предусматривает:

- союз с одной или несколькими группировками федерального уровня,
- делегирование своих людей в органы исполнительной власти,

- участие в выборах мэров и губернатора – в качестве спонсора или кандидата,
- участие лидера группы в выборах в Госдуму или приобретение места в Совете Федерации (необязательно от своего региона),
- создание группы в региональном законодательном собрании,
- контроль или значимая фракция в муниципальных представительных органах в местах локального расположения бизнеса,
- контроль над одной из региональных партийных организаций,
- наличие «ручной» общественной организации,
- наличие благотворительной организации, «приручающей» определенные группы населения и обеспечивающей позитивный имидж,
- наличие собственного или аффилированного медиа-холдинга (информационное агентство, находящееся в партнерских отношениях с федеральными информационными агентствами, Интернет–СМИ, ТВ- канал, радио, газету).

Вместе со становлением института парламентаризма в нашей стране, совершенствованием его культуры, непрерывно развивается и институт отечественного предпринимательского лоббизма. Российские GR-менеджеры быстро усваивают мировой опыт функционирования парламентского лоббизма, дополняют и обогащают его новыми инструментами и подходами. О методах работы таких специалистов, существующих моделях и формах их деятельности в реалиях нашего времени, более подробно будет рассмотрено в последующих разделах глав.

1.2 GR : понятие, модели и формы

GR-менеджмент как разновидность современного менеджмента, целью которого является повышение прибыльности компании в перспективе, в настоящее время считается «привилегией» крупнейших российских и международных компаний. В основные должностные обязанности GR-менеджера входит налаживание эффективного партнерского взаимодействия бизнес-структуры с органами публичной власти, продвижение (лоббирование) интересов компании, формирование положительной репутации бизнес-организации и ее адаптация в среде государственного и муниципального управления.

Между тем, понятия «гавермент рилэйшнз» и «лоббизм», а также джи-ар менеджер («GR-менеджер») и «лоббист» различаются в некоторых аспектах: если «government relations» относится к сфере общего менеджмента, то лоббизм - к технологии. Следовательно, если лоббист –это специалист кулуарных переговоров и политического торга, а его ключевой ресурс способность реализовывать поставленные задачи через акторов, принимающих политические решения, то основная задача GR-менеджера – это умение организовать работу широкого круга внутренних и внешних сотрудников компании, направленную на подготовку информации для органов

государственной власти. Таким образом, с одной стороны, выстраивается общая система взаимодействия между компанией, отраслевыми бизнес-ассоциациями с органами государственной власти, а с другой – устанавливается взаимосвязь внутри собственной компании между PR-подразделением, руководством, акционерами и т.д.

Таблица 4

Особенности видов цивилизаций и соответствующих им моделей GR

Восточная цивилизация		Западная цивилизация	
модель GR	особенности	особенности	модель GR
Предусматривает материальное стимулирование лиц, принимающих решения	Зависимость собственности от власти, господство государственной собственности над частной. Интересы личности подчинены общественным, коллективным.	Правовое государство, демократические формы правления. Личность выступает как высшая ценность, инициативность, самостоятельность, индивидуализм.	Предусматривает проведение чиновниками большого количества встреч с людьми, оказывающими влияние на формирование общественного мнения о компании.
Сильное влияние на чиновников оказывают родственные и дружеские связи	Вера в мудрого правителя, его обожествление, неразвитость права, бесправие подданных. Преобладание религии, главная цель человека – нравственное совершенствование	Развитый рынок, частная собственность, предпринимательство и конкуренция в экономике. Преобладание науки, главная цель человека – получение нового знания для улучшения комфорта	GR-менеджеры крупных транснациональных корпораций ограничены в своей деятельности этическими и культурными барьерами

Исходя из условий страны или региона, GR-специалист подбирает оптимальную стратегию взаимодействия с органами государственной власти. Существуют две модели GR, которые определяются особенностями западных и восточных стран (табл.4). Для стран Запада, где есть законодательное и этическое регулирование GR-деятельности, базовым методом является сетевая деятельность (networking), в рамках которой проводится большое количество встреч с людьми, оказывающими влияние на формирование мнения (общества и власти) о некоторой компании. Наряду с этим, важным является участие в работе консультативных советов, общественной деятельности. Для стран Востока традиционным является материальное стимулирование лиц, которые

принимают решения. При этом не только должность, но и родственные связи влияют на реальное участие человека в принятии решений. Если GR-менеджеры крупных транснациональных корпораций ограничены в своей деятельности этическими и культурными барьерами, то представителям российских компаний восточная практика, по крайней мере, понятна.

Сфера представительства интересов России перенимает у Запада терминологию и методы, но пока не переняла такое важное качество, как наличие правил игры. Законодательное регулирование представительства интересов в России отсутствует, а этическое, ввиду краткосрочности истории развития капиталистических отношений и особенностей российского менталитета в нашей стране, не успело сформироваться. Таким положением вещей и вызваны сложности отделения лоббизма от GR, с одной стороны, и коррупции – с другой.

В любом случае, использование тех или иных технологий (или их комбинаций) должно определяться поставленными задачами и каждой отдельной ситуацией.

Условно GR-специалистов можно разделить на 4 группы:

1) **Переговорщик.** Представитель этой группы специалистов умеет вести грамотные переговоры с представителями государственных органов. Переговорщик их отлично знает, умеет договариваться, получая баланс интересов.

2) **Советник (консультант).** Зачастую первое лицо компании (генеральный директор) сам занимается вопросами взаимодействия с госорганами, а специалист по GR служит своеобразным референтом, советником такого директора. Представители этой группы GR-специалистов занимаются разработкой планов компании – что компания может получить от госорганов и что сама для этого должна совершить. Консультант составляет программу и бюджет взаимодействия с госорганами, контролируя их реализацию. Советник должен мониторить и вовремя информировать руководство компании обо всех изменениях законов, инструкций, распоряжений и актов госорганов, а также подготавливать все необходимые документы.

3) **Контролер.** Этот представитель GR-специалиста следит за тем, чтобы все принятые компанией и госорганами обязательства выполнялись обеими сторонами. Контролер как консультант составляет бюджет по этим вопросам и следит за его исполнением и своевременной подготовкой. GR-специалист этой группы следит за предоставлением в госорганы ответов и справок на их запросы.

4) **Лоббист.** В современной России существуют около 200 компаний, где созданы подразделения по работе с органами власти (Government relations departments). Объем функций, роль и структура GR-департамента в каждом конкретном случае зависят от размера и типа организации. Власть не проявляет особого интереса к небольшим по размерам фирмам, которые функционируют на незначительной территории и имеют ограниченную номенклатуру товаров и

услуг в отличие от крупных компаний. Крупнейшие компании, как правило, прибегают к услугам специализированных фирм и GR-агентств.

GR-департаменты востребованы в компаниях:

- отраслей с преобладанием иностранных инвесторов и повышенным государственным участием, таких как табачная, пивная, автомобилестроительная, фармацевтическая, нефтегазовая, металлургическая, телекоммуникационная;
- зависящих от контролирующих органов и которым, в частности, необходимо регулярное продление лицензий на право ведения деятельности компании, продление сертификатов;
- желающих получить разрешение государства, например, на площадки под застройку, на вывоз ресурсов, контролируемых государством;
- градообразующих;
- желающих быть поставщиком государства и государственных органов;
- имеющих долю государственной собственности;
- выступающих участниками рынков, деятельность которых связана с получением международных квот.

GR-департаменты могут быть структурными подразделениями по корпоративным отношениям (Corporate Affairsdepartment), которые включают в себя также другие подразделения:

- отдел по связям с общественностью (Public relationsdepartment - PR);
- отдел внутренних коммуникаций (Internal communication department- IC);
- отдел по связям с инвесторами (Investors relations department - IR);
- отдел по корпоративной социальной ответственности (Corporate Social Responsibility department - SCR).

Изучение работы более ста GR-подразделений позволило выделить ключевые компетенции и уровень коммуникации GR-специалистов применительно для трех основных форм их деятельности (табл.5):

- **мониторинга** информации и инициатив профильных органов государственной власти;
- **донесения** информации компании до профильного чиновника/депутата с целью учета ее позиций в готовящемся документе либо при выработке политических решений;
- **влияния** и корректировки позиции органов государственной власти в интересах компании.

Компетенции и уровень коммуникации GR-специалистов

	Опыт работы	Ключевые компетенции	Уровень коммуникаций	МРОТ
Мониторинг	Не более пяти лет. Как правило, это бывший сотрудник профильного ФОИВ, помощник депутата, ранее курировавшие отрасль компании.	- Добыча документов, - составление справок, - анализ информации в контексте угроз/возможностей для компании.	- Профильные ФОИВ, - аппарат Правительства, - аппарат Администрации Президента.	До 100 т.р.
Донесение информации	Более двух лет + опыт работы в корпорации, понимание интересов компании в контексте реализуемой государственной политики.	- Анализ информации о готовящихся в органах государственной власти решениях; - подготовка совместно с техническими, юридическими и прочими подразделениями позиции компании; - донесение информации до профильных чиновников/депутатов.	На уровне ФОИВ - коммуникации до руководителя профильного подразделения, иногда заместителя министра. на уровне Федерального Собрания – профильные депутаты, ключевые сотрудники комитетов, аппарата. Устойчивые контакты среди рядовых сотрудников аппарата Правительства, Администрации Президента.	До 400 т.р.
Влияние	Более пяти лет.	- Продавливание решений, выгодных компании, даже при наличии системных противников; - доскональное понимание официальной и кулуарной системы принятия решений в ОГВ; - блокирование или ускорение решений ЛПР в зависимости от интересов компании; - инициирование собственных бизнес-проектов.	На уровне ФОИВ – начальники структурных подразделений, заместители министра, министры. На уровне Федерального Собрания – влиятельные депутаты и сенаторы, председатели комитетов, руководители фракций. На уровне аппарата Правительства – руководители департаментов. На уровне Администрации Президента – руководители управлений, помощники Президента.	От 400 т.р. до 2,5 млн.р.

Законодательная ветвь власти включает две палаты Федерального Собрания – Государственную Думу и Совет Федерации. Существует разница в порядке формирования функций, а также в уровне принятия решения у депутатов и сенаторов. Совет Федерации одобряет законопроекты, принятие в Госдуме и выносит их на утверждение Президента. Работа двух палат строится

на отраслевой основе (комитеты). Фракции не контролируют комитеты, в каждом из них депутаты разных политических взглядов.

Органы исполнительной власти представлены Правительством и системой министерств и федеральных агентств, а также большим числом подведомственных организаций, например, учреждениями, осуществляющими какую-либо функцию. Эти органы власти более интересны для выстраивания системной работы в силу того, что они оказывают постоянное влияние на развитие отраслей с помощью программ развития и научно-исследовательских работ, а также с помощью разработки отраслевых концепций развития

На рис.3 приведен пример взаимодействия исполнительных органов власти.

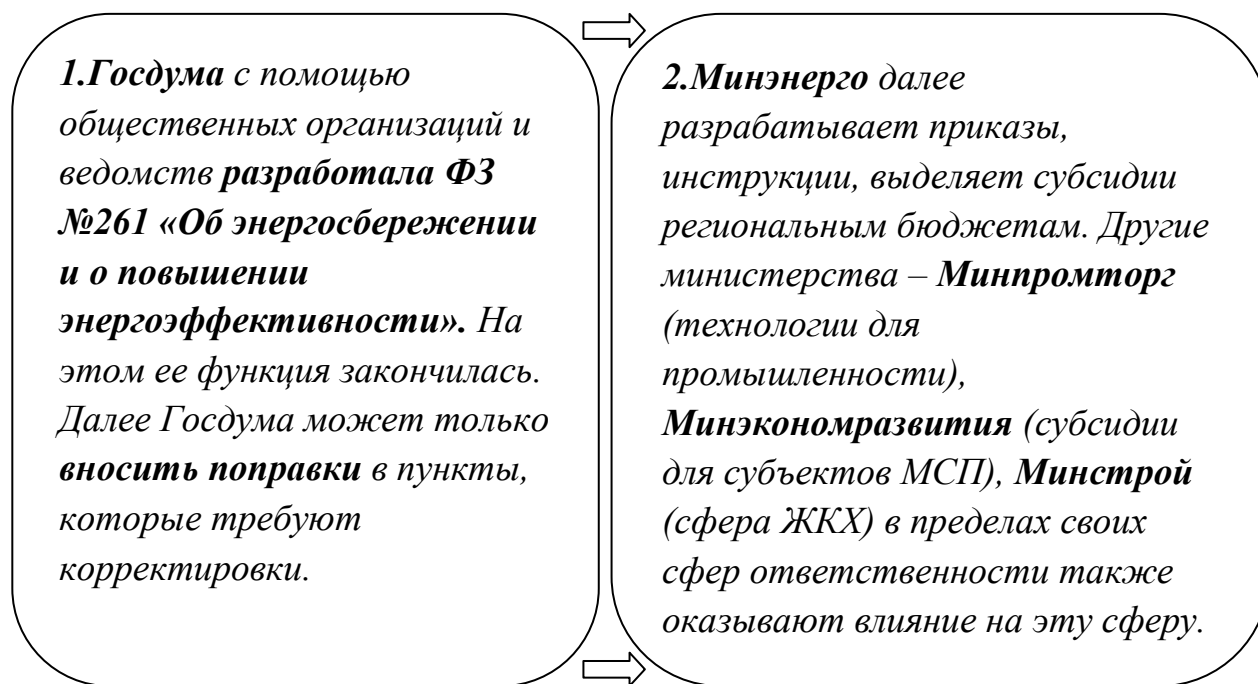


Рис.3. Схема взаимодействия исполнительных органов власти

Многие предприниматели не до конца понимают функцию федеральных органов исполнительной власти, пытаясь в них добиться решения вопросов, не входящих в сферу их ведения. Если законодатели определяют рамки той или иной отрасли, то исполнители (ведомства) отвечают за регулирование и общее функционирование этой отрасли.

Как взаимодействовать с федеральными ведомствами? Ведь GR-менеджмент в России строится на декларированной «равноудаленности», бизнес крупнейших компаний во многом строится на благосклонности властей – как федеральных, так и местных. Наиболее распространенная практика – через рабочие группы, созданные для решения какого-либо вопроса. Личное обращение напрямую зависит от размера бизнеса. Если это средний бизнес, то наиболее вероятный сценарий – это отраслевое общение.

Основная работа обеих палат парламента строится вокруг принятия или совершенствования законодательства. Этому учат в даже в школе, однако

очарованные необходимостью перемен начинающие лоббисты ходят по коридорам парламента, пытаясь решить вопрос, не относящийся к ведению этих органов власти. Например, на площадках парламента можно просить о необходимости разработки и принятия или внесения изменения нормативного акта для отрасли, но точно не для себя и уж тем более глупо просить денег на развитие отдельной отрасли/компаний.

Задачами взаимодействия с федеральными органами исполнительной власти могут быть:

- ✓ корректировка документов (стратегий развития отраслей, приказов);
- ✓ поручения и директивы правительства;
- ✓ получение государственной поддержки;
- ✓ попадание в федерально-целевые программы.

Можно выделить ряд специфических особенностей, которые характерны для GR-менеджмента в России:

1) Остающаяся исключительно высокой в области GR роль первых лиц – руководителей предприятий и компаний. Это связано как с важностью данного направления работ, так и с отсутствием квалифицированных кадров топ-менеджеров в области GR. Ежемесячно «Независимой газетой» приводится перечень лучших лоббистов страны, где рейтингом владельцев всем известных компаний подтверждается данный тезис.

2) Наличие у крупных компаний «опорного» депутата (или группы депутатов) в Госдуме. Компании лишены права законодательной инициативы, поэтому поиск людей, способных представлять их интересы на региональном или федеральном уровне, — одна из важнейших задач. Нередко это бывшие работники компании, ушедшие в политику. Часто представители компании или близкие к ней политики избираются депутатами, мэрами и даже губернаторами. Это значительно упрощает задачу по продвижению интересов компании. Более того, интересы компании благодаря содействию лояльных к ней представителей власти трансформируются в интересы общества как на уровне регионов, так и в масштабах всей страны. Бывает, что компания способствует избранию независимого депутата, и он в ответ начинает проявлять к компании благосклонность. Примеры - РЖД, Автоваз. Ряд коммерческих структур финансировала избирательные кампании некоторых политиков, чтобы получить во главе того или иного региона лояльного руководителя. Пример - компания «Норникель» обеспечила своим представителям победу на выборах губернатора в Красноярском крае, «Алмазы России» - в Якутии, «Северсталь» - в Вологодской области.

3) Приглашение на руководящие должности в компанию известных, хорошо зарекомендовавших себя в коридорах власти людей. Связи — одно из самых ценных приобретений любого руководителя, один из наиболее востребованных его ресурсов. Именно поэтому часто компании приглашают на руководящие должности людей опытных, имеющих широкие связи в органах власти. Иногда это просто хорошо известные люди. Пример - в компанию

«СладКо» на работу был приглашен летчик-космонавт СССР Алексей Леонов. Перед национальным героем, естественно, открывались двери самых высоких кабинетов.

4) Принудительное участие компаний в публичных проектах власти. В каждом городе регулярно проводятся праздники (например, День города, День защиты детей, Масленица и т. п.), на которые, как правило, в принудительном порядке собираются «добровольные» пожертвования в фонд организации празднования. Отказ от участия в финансировании может повлечь за собой негативные последствия для компании: затягивание с рассмотрением вопросов, отказы в предоставлении необходимых разрешений и согласований, организацию внеплановых проверок санитарно-эпидемиологическими службами, пожарными и т. д.

Наилучший способ извлечения максимальной выгоды из, как правило, неизбежной финансовой поддержки властных инициатив заключается в покупке «спонсорского пакета».

«Спонсорский пакет» содержит список услуг администрации, которые она готова предоставить за ту или иную сумму. В спонсорский пакет могут входить следующие услуги:

- получение компанией благодарственного письма от администрации;
- участие руководителей компании в торжественных мероприятиях для VIP-персон (концерт, ужин и т. д.);
- совместные фотографии с представителями администрации на мероприятии;
- совместные пресс-конференции с представителями администрации;
- предоставление слова на официальном открытии (закрытии) мероприятия;
- размещение информации о компании в официальной газете администрации и других изданиях;
- размещение информации в местных СМИ об участии компании в мероприятии;
- размещение логотипа компании на рекламных макетах, пригласительных билетах и в каталогах;
- размещение наружной рекламы и т. д.

Пример: в рамках сотрудничества с судебным департаментом при Верховном Суде компанией «Гарант» был выпущен специальный диск для Всероссийского съезда судей. Кроме фильма-отчета о самых важных моментах работы съезда, на диске был представлен блок нормативных актов в оболочке системы «Гарант».

5) Использование общественных организаций в сотрудничестве бизнеса и власти. Пример: российско-американская компания «Полярное сияние» занималась нефтедобычей и переработкой в Ненецком автономном округе. Благодаря сотрудничеству с некоммерческой организацией «Центр «Гарант» были выявлены приоритетные направления благотворительной деятельности: «Помощь детям», «Помощь инвалидам и пожилым», «Культура». Центр

«Гарант» взял на себя функцию отбора заявок на получение финансирования, организацию конкурсов на получение средств, проведение обучающих семинаров для желающих получить деньги. Кроме того, «Полярное сияние» избавилось от неприятной, но неизбежной обязанности по составлению писем с отказами в предоставлении помощи.

Некоторые крупные металлургические предприятия также поддерживают деятельность экологических организаций, которые обеспечивают проведение независимых экспертиз с необходимым для промышленников результатом. Это обеспечивает улучшение общественного мнения о предприятии, снижение обеспокоенности общественности экологическими проблемами, что уже выгодно не только металлургам, но и власти. Все это создает положительный фон для работы предприятия с органами государственной власти и управления, объясняет поддержку вредных производств органами управления и не вредит имиджу чиновников.

б) Широкое распространение благотворительности. По оценкам экспертов, государство на поддержку социально незащищенных слоев населения выделяет около 30% от необходимого количества средств, поэтому коммерческая организация, беря на себя по сути часть государственных функций, рассчитывает на определенные преференции со стороны власти.

Пример: Кондитерская фабрика «Ангара» (Иркутск) выпустила 10 000 коробок конфет с символом Красного Креста. Определенный процент от стоимости товара перечислялся на счет Красного Креста. Благодаря акции квалифицированную медицинскую и психологическую помощь получили более 70 детей. Фабрика «Ангара» получила дополнительный объем продаж, улучшила имидж руководства фабрики, укрепила репутацию в органах власти.

7) Проведение ОГВ совместных с бизнесом мероприятий, посвященных актуальным проблемам. Совместные мероприятия с органами власти — прекрасная возможность продемонстрировать общественности, клиентам, партнерам и конкурентам взаимопонимание с властными структурами, близость их позиций по различным вопросам. Кроме того, чиновники, непосредственно не участвующие в совместном мероприятии, также получают сигналы о лояльности компании и необходимости поддерживать с ней конструктивные отношения.

Пример: Металлургические компании Свердловской области в 2006 г. потратили 500 млн руб. на проведение совместных мероприятий с органами власти.

8) Приглашение на мероприятия компании представителей органов власти. Как правило, участие руководителей органов власти придает значимость мероприятию и демонстрирует конструктивный характер отношений между менеджментом компании и чиновниками. Кроме того, это отличный способ сделать общение с чиновником более неформальным, познакомиться представителю власти с руководством компании или другой дружеской структуры, лично передать нужные документы, продемонстрировать

чиновнику лояльность, презентовать возможности компании, опять же — поднять статус коммерческой организации в глазах общественности.

9) Организация общественно значимых мероприятий, экономически выгодных компании. Пример: ОАО «Алтайкровля» совместно с городской администрацией и региональной общественной организацией журналистов провели городской марафон «Не бросай» по сбору макулатуры. Основная цель - привлечь молодежь к решению экологических проблем, поднять проблему переработки бытовых отходов, в частности бумаги. «Алтайкровля», кроме укрепления имиджа, получила еще и солидный объем вторичного сырья.

10) Распространение практики подарков во взаимоотношениях с ОГВ. Правильно подобранный сувенир представителю власти по случаю той или иной памятной для него даты способен создать позитивное впечатление о дарителе и компании, которую он представляет. Подношения личных подарков руководителям - это давняя традиция. Вспомним, как Ленину сельские жители посылали теплые валенки, Сталину - мандарины из Абхазии, а Ельцину - парное молоко от своей коровы и т.д.

Бизнесмены знают главное правило — подарок чиновнику не должен быть стандартным, подбирать его необходимо творчески. Для того чтобы подарок был действительно запоминающимся, необходимо знать интересы получателя, его биографию, хобби и просто человеческие слабости. Подарки чиновникам могут быть совсем недорогими, но они обязательно должны нести смысловую нагрузку. Например, один из бывших военных связистов, занявший высокий государственный пост, получил в подарок переносную телефонную станцию, другой чиновник, увлекавшийся фотографиями начала XX в., получил набор фотографий 100-летней давности, а третий, начавший свою карьеру в советские времена, был в восторге от памятного знака «Ударник коммунистического труда», который не удалось получить в годы молодости.

11) Столичные офисы компаний, как правило осуществляют GR на федеральном уровне, решение задач GR регионального уровня перекладывается на дочерние структуры в регионах.

12) Отсутствие прозрачных бюджетов. Официальные бюджеты GR компании как правило, весьма малы, они покрывают только прямые затраты (зарплата, представительство и так далее). Неформальные бюджеты GR, превосходящие официальные во много раз, реализуются через увеличение общих затрат компании. При всем этом большая часть GR-деятельности оказывается скрытой, ведется по неформальным каналам.

Глава 2. ТЕХНОЛОГИИ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ БИЗНЕСА С ВЛАСТНЫМИ СТРУКТУРАМИ

2.1. Технологии прямого воздействия на лиц, принимающих решения

Показателем успешности GR-менеджера является установление личного контакта с чиновником. На рис.4 представлены варианты знакомства с ним GR-специалистов.

При прямом взаимодействии с органами власти сообщение всегда будет составляться с расчетом на представителей государства, коммуникация будет осуществляться с ними лично. Другой определяющий технологию признак – максимально оперативная, очевидная обратная связь – помещает эту технологию на вершину предпочитаемых отечественными специалистами.

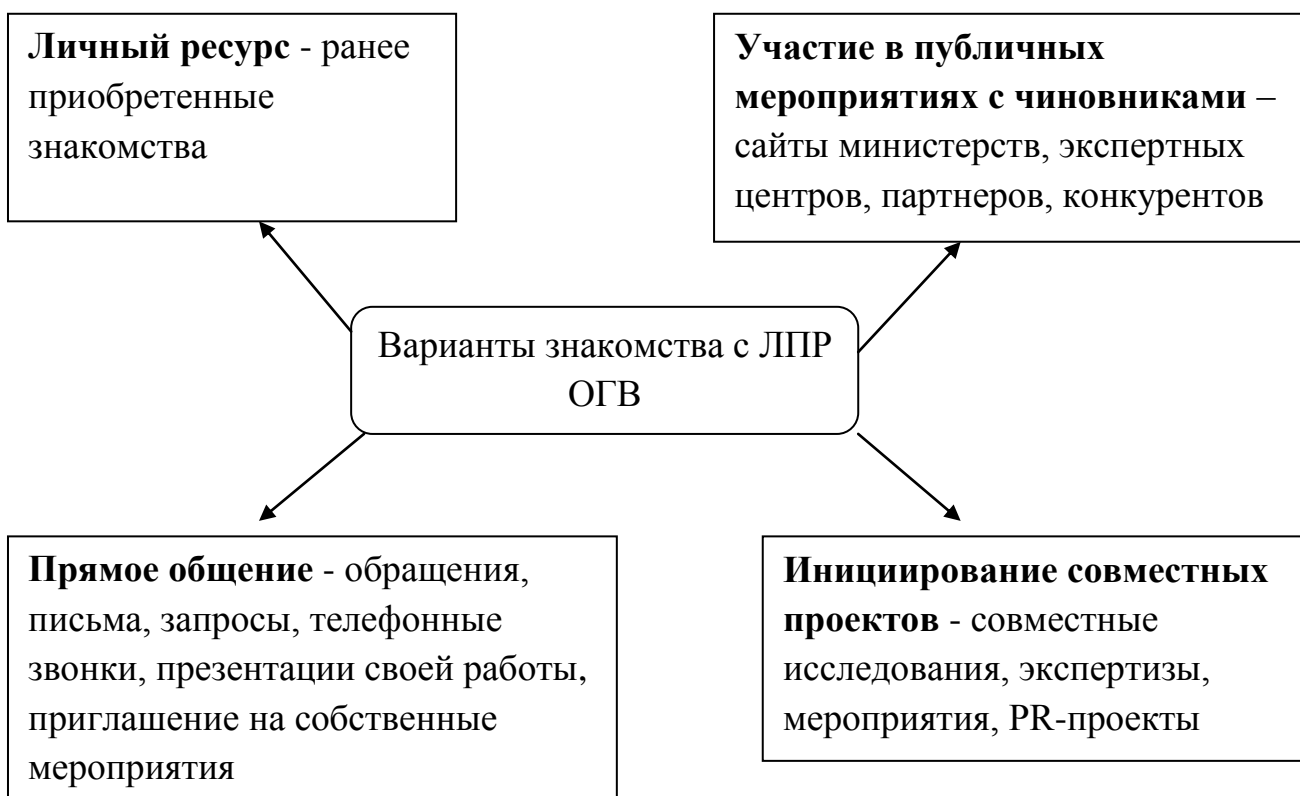


Рис.4. Установление личного контакта с чиновниками

Реализуя данную технологию посредством, мы получаем прямые переговоры или личное общение, в том числе в неофициальной обстановке. При проведении той же самой технологии по документальному каналу GR-субъект может прибегнуть к составлению письменных обращений. Причем следует заметить, что бизнес-субъект может обратиться в орган публичной власти с текстом любого содержания, но в тех случаях, когда обращение касается его, представители органа обязаны ответить в соответствии с законодательством. Если же в рамках данной технологии планируется применение электронных средств коммуникации, то подходящими

являются *Skype*, переписка по электронной почте и иные электронные средства межличностной коммуникации, не предполагающие участия третьих лиц.

Таблица 6

Технологии прямого воздействия на ЛПР

Наименование технологии	Характеристика
1. Личная встреча, прямые переговоры, письменные обращения, переписка (в том числе по <i>Skype</i> , e-mail) с ЛПР	Этого легко добиться в случае, если ЛПР является депутатом или же компания является достаточно крупной, чтобы её позиция интересовала чиновника исполнительной власти.
2. Членство в координационных или совещательных структурах в ОГВ	В органах законодательной власти (ГД и СФ) это могут быть экспертные советы при комитетах, в органах исполнительной власти (правительстве, министерствах)- нахождение в совете по конкурентоспособности и предпринимательству.
3. Организация встреч между представителями ассоциации, куда входят представители компании, и государственными чиновниками	Например, встреча президента с федеральными бизнес-ассоциациями: Российским союзом промышленников и предпринимателей, Объединением предпринимательских организаций России, «Деловой Россией», Торгово-промышленной палатой.
4 . Встреча топ-менеджеров компании с государственными чиновниками на форумах, конференциях, круглых столах. Предоставление ОГВ информации, экспертиза.	Обычно и законодатели, и представители исполнительной власти обладают ограниченными экспертными ресурсами для проведения исследований по вопросам последствий всех решений, которые они принимают. Причем необходимым условием восприятия информации властью является ее нейтральность, достоверность, исчерпывающий характер, а также репутация организации, которая ее предоставляет.

Также следует заметить, что к прямому взаимодействию с органами власти следует причислить и поддержку политической деятельности, которая,

в свою очередь, бывает как прозрачной, так и завуалированной, в связи с чем в реальности емкость каждого канала определяется степенью добропорядочности и ответственности заказчика.

Прямое взаимодействие с ОГВ (табл.6) подразумевает участие в обсуждении органами государственной власти интересующих GR-специалиста вопросов и предполагает наличие эффективных каналов межличностной коммуникации, зависящих от умения правильно работать с информацией и включающих в себя:

- непосредственные персональные контакты с представителями ОГВ;
- предоставление законодателям информации по интересующему их вопросу, экспертное участие в комитетах, комиссиях, советах и т.д.;
- выступления на слушаниях, круглых столах, форумах, саммитах;
- неформальные встречи на светских, культурных и просветительских мероприятиях и т.п.

В умении правильно использовать те или иные профессиональные приемы зависят менеджерский успех и решение вопросов GR-менеджера.

Рассмотрим типичный алгоритм действий, в случае, когда нам поручают написать письмо в государственный орган, чтобы представить нашу компанию как потенциального инвестора и желанием реализовать проекты в сфере энергоэффективности:

- Мы находим сайт региональной администрации, там определяем, что письмо надо писать в Комитет по ЖКХ.

- Пишем текст, указывая наш опыт работы и желание помочь региону в этом деле.

- Подписываем, сканируем и отправляем текст на электронный ящик, ожидая скорого ответа.

- Через неделю, не получив ответа, звоним.

- В ходе общения узнаем свой № входящего и номер ответственного специалиста.

- Специалист, вероятнее всего, подготовит нам ответ, что наша информация принята к сведению и «звоните-пишите».

- Делаем вывод: время прошло - вопрос не решен, мы поставили под сомнение свою эффективность и компетентность.

На этом примере сделаем вывод: от того, какими будут наши действия, а также качество производимых документов, будут судить о нас и о нашей компании.

Правильная работа с документами – это не только ежедневный рутинный и утомительный труд, но и искусство, особенно во взаимодействии с органами власти. Количество, смысл, интонация и содержание, четкость мысли – все это имеет большое значение.

Данный блок работы следует структурировать следующим образом:

1. Работа с входящей и исходящей корреспонденцией.

Чтобы написать идеальное письмо чиновнику, необходимо очень четко сформулировать основную идею нашего послания.

- Во-первых, следует проинформировать чиновника, привлечь его внимание к чему-либо или попросить о решении какого-либо вопроса. Небольшая, но важная деталь, - следует решить, просим ли мы за свою компанию или за целую отрасль. В первом случае сужается коридор решений чиновника, так как он должен проверить, не повредит ли решение другим игрокам на рынке. Во втором случае наша позиция должна быть согласована хотя бы с несколькими игроками. Такое письмо всегда имеет больший вес, но играем мы уже за всех, а не только за себя.

- Во-вторых, внимательно изучаем сайт органа власти - компетентен ли тот чиновник, к которому мы пишем с просьбой решить или повлиять на его решение. При этом можно позвонить в приемную и уточнить у специалистов данную информацию. Один звонок может помочь избежать потерянного времени.

- В третьих, следует писать кратко, но очень информативно:

- ✓ В письме объясняем, почему мы обращаемся к чиновнику, уместно обратиться при этом на какие-либо вышестоящие указания или документы. Это может быть речь или выступление высших должностных лиц, программы и стратегии развития, положения законодательных актов. Грамотная формулировка данного блока позволит сразу же узаконить наше обращение и придать ему пусть небольшой, но вес.

- ✓ Далее четко сформулируем проблему или вопрос, который побудил нас написать письмо, при этом избегаем витиеватых фраз. Рекомендуется привести наглядные данные, это может быть официальная статистика или данные, собранные нами - все это повышает значимость нашего письма. После того как половина письма уже готова, остается самое важное – необходима четкая формулировка того, о чем мы просим или предлагаем. Типичная ошибка 90% всех писем – это предложения, которые сделаны не к месту, не по существу и которые невозможно выполнить. Согласитесь, что вряд ли стоит просить «разработать стратегию развития отрасли», «перейти на инновационный путь развития», «отказаться от импортных товаров», «повысить конкурентоспособность». Все эти фразы, безусловно, красивые, но в них нет содержания, нет решения конкретного вопроса, а значит, мы испортим свое письмо с такого рода формулировками.

- ✓ Во время переписки следует формулировать очень конкретные предложения, которые можно реализовать и оценить. Содержание письма следует разделять на смысловые абзацы, чтобы оно не было громоздким и сложным для восприятия адресатом. Старайтесь следовать правилу: первый и последний абзацы должны содержать не более четырех печатных строк, а остальные – не более восьми. Отвечать на письма следует согласно этикету: на письменный запрос – в течение 10 дней после получения; на письма, отправленные по факсу или по электронной почте, – в течение 48 часов без учета выходных.

Чиновнику можно предложить создать рабочую группу по разработке стратегии или включить нас в уже существующую, предложить дополнить

документ, касающийся стратегии инновационного развития, пунктом, который позволит нашей компании и всей отрасли влиять на проводимую политику. Чем более четко сформулированы наши предложения, тем больше вероятности, что они будут приняты. Секрет заключается в том, что мы таким образом немного помогаем чиновнику определить правильный путь работы с нашим обращением. Если предлагаемые решения не вызовут противоречий, они будут, скорее всего, приняты, а значит, сможем гарантированно вступить в коммуникацию и грамотно донести свою позицию.

2. **Работа по составлению аналитических записок** не менее важна. Ее можно структурировать в двух направлениях: внутренняя и внешняя работа.

А) Внутренняя работа необходима прежде всего для постоянного мониторинга деятельности органов власти в нашей отрасли, чтобы ориентироваться в ситуации, отслеживать основные события в отрасли, обсуждения, позиции наших конкурентов или чиновников, на основе анализа которых можно принять более взвешенные решения. Если мы серьезно решили заняться GR, то придется выделить время или сотрудника для проведения такой работы. Аналитическая штабная работа может показаться скучной, но от того, насколько качественно она проведена, будет зависеть успех нашей работы по донесению позиции до органов власти

Как мы структурируем такую работу:

- ✓ Выбираем органы власти и чиновников, решения которых оказывают максимальное влияние на наш бизнес. В этот список должны попасть федеральные, региональные и местные органы власти.
- ✓ Выбираем наиболее ярких спикеров и экспертов, высказывающихся по проблематике нашей отрасли. Мы можем с успехом работать с каждым из них. Если эксперт публичное лицо, то к его мнению прислушиваются, а значит работа с ним может принести пользу нашей компании.
- ✓ Федеральные, региональные и отраслевые средства массовой информации. В каждом из них есть блоки, посвященные бизнесу, а значит, другие бизнесмены или чиновники доносят на страницах этих изданий свою позицию. Особое внимание отраслевым журналам и сайтам. Нередко именно эти площадки используются для формирования общественного мнения и обсуждения вопросов и проблем отрасли.
- ✓ Общественные организации бизнеса. Мониторинг работы ключевых и профильных комитетов обязателен. Именно там мы сможем узнать наиболее свежие новости по решению тех или иных вопросов.
- ✓ Рабочие группы органов власти. Мы намеренно выносим их в отдельный блок, так как зачастую эти группы представляют довольно самостоятельные площадки, на которых идет обсуждение изменения нормативно правовых актов, разработки стратегий или создания новых правил.
- ✓ Федеральные проекты. Безусловно, стоит проводить мониторинг профильной для нас деятельности таких площадок, как «Агентство стратегических инициатив» или «Открытое правительство». Игнорируя эти институты, мы рискуем оказаться не в тренде и потерять драгоценное время.

✓ **Общественные организации, оказывающие влияние на нашу деятельность.** Вряд ли кто-то обращал внимание на сайт общественной организации, которая боролась за чистый город, до тех пор, пока эта организация не сорвала строительство целого завода, которое уже анонсировали местные власти.

Это основные блоки, которые можно комбинировать по своему усмотрению, основываясь на влиянии каждого блока на наш бизнес.

Б) Работа для внешних нужд. Обладая ресурсом собирать и анализировать информацию, мы можем не просто делиться, но еще и оказывать влияние на стейкхолдеров. Например, если министерству требуется провести анализ влияния решения на развитие отрасли /региона/бизнеса, а чиновник перегружен текущей работой, то ему нужен внешний консультант. Вопрос очень срочный, а денег на это в бюджете нет. В такой ситуации мы можем повлиять на принимаемое решение, просто поделившись информацией.

Именно такой практикой часто пользуются иностранные компании, имеющие глобальный ресурс и способные представить и систематизировать практику применения по разным странам. Вступая в коммуникацию с органом власти, облегчается работа самого органа власти и конкретного чиновника. Идеальный вариант – систематическая подготовка материалов.

2. Проектная работа. Главное отличие от работы с документами и коммуникационной работы в том, что проектная работа шире, чем другие блоки, включает их как один из инструментов. Задача проектной работы – максимально эффективная организация работы с органами власти, используя все возможные инструменты взаимодействия власти, общества и бизнеса.

Безусловно, каждое взаимодействие – это проект, успешная реализация которого будет способствовать нашему успеху и решению задачи. Неправильная организация проекта – как минимум срыв реализации проекта, максимум – удар по нашей репутации. Взаимодействие с властью – очень тонкая вещь, мы постоянно рискуем своей репутацией в публичном пространстве.

Структурировать проектную работу можно следующим образом:

- реализация разовых проектов;
- системная работа по продвижению интересов.

Для успешной реализации проекта потребуются умение его продумать, т.е. определить цели и задачи, подобрать необходимый инструментарий, определить бюджет, запустить проект, контролировать и корректировать проект, завершить проект.

Проекты могут быть разными, долгосрочными или разовыми, но вне зависимости от его продолжительности, сложности, следует структурировать любой проект по элементам, которые можно измерить и проконтролировать. Только систематический контроль позволяет нам удерживать и влиять на проект и вовремя вносить корректировки.

Постановка целей едва ли не самый важный этап в проекте и зачастую именно этому этапу уделяется меньше всего времени. Чтобы правильно

определить цель проекта, нужно иметь представление об отрасли, в которой работает наша компания, об основных стрейкхолдерах и конкурентах. Следует разбираться в текущей отраслевой ситуации: знать законодательное регулирование, планы ведомств относительно отрасли. Таким образом, для качественной постановки целей этап внутренней аналитики не пройти.

Как мы структурируем аналитическую работу? Для этого приводится

- описание компании и производимого продукта / услуги;
- описание отрасли, в которой работает компания: история отрасли, текущее состояние, основные конкуренты и контрагенты, влияющие на отрасль;
- законодательное регулирование отрасли: федеральные законы, распоряжения правительства, приказы, стандарты;
- федеральные органы власти, оказывающие влияние на отрасль или компанию, планы по развитию и регулированию;
- позиция региональной и местной власти по отношению к отрасли или компании, инструменты регулирования или поддержки;
- общественные организации, оказывающие влияние на отрасль и компанию и их позиции;
- средства массовой информации, в том числе федеральные, региональные, отраслевые, электронные, оказывающие влияние на отрасль;

Результатом проведения такого анализа может стать карта или таблица, в которой собраны все ключевые действия, происходящие вокруг отрасли. Если мы сумеем визуализировать собранный материал, то получится хорошая карта, на которой будут понятны основные направления работы, в том числе слабые места в регулировании, позиции конкурентов и ключевых спикеров отрасли из всех сфер, планы органов власти.

Можно **заказать готовую аналитическую работу** у консультантов таких компаний как «Николло-М», КРОС, RelationsMatter, «Новое Время». Профессионалы с удовольствием качественно сделают такую работу, сэкономяв наше время. Но решение принимается по состоянию кошелька. И если денег не покупку качественной аналитики нет, придется сесть и потратить время на ее получение самостоятельно. Материал, который подготавливаем сами, всегда лучше усваивается и понимается, чем предоставленный со стороны.

Цели взаимодействия с ОГВ всегда могут быть разные, но они должны быть измеримые. Например, подготовка проекта поправок в федеральный закон, разработка регламента, вступление в общественную организацию, организация комитета, вхождение в состав рабочей группы, внедрение предложения от компании, прохождение аккредитации, проведении круглого стола и др. После постановки целей необходима ее декомпозиция на простые, понятные, логично выстроенные задачи.

К написанию задач взаимодействия с ОГВ можно подходить по-разному, но главное описывать задачи максимально подробно и просто. К примеру, фраза «организация взаимодействия между компанией и министерством» - это не цель и уж тем более не задача. Формулировка слишком размыта, она никак

не измерима. Что следует сделать, чтобы оптимизировать работу в данном контексте:

- подготовить письмо с предложением о включении в рабочую группу в срок до... Результат – документ;
- пройти процедуру включения в состав рабочей группы в срок до... Результат – приказ о включении в состав рабочей группы;
- подготовить позицию компании по вопросу изменения технического регламента в срок до... Результат – документ;
- выступить на рабочей группе, провести в протокол решение о включении позиции компании, срок до... Результат – протокол.

Таким образом, правильная формулировка целей и определение задач позволяет лучше подобрать инструменты реализации. Основное правило при этом – практическая целесообразность.

Для реализации проекта, связанного с донесением позиции вашей компании до профильного ведомства и включения своих предложений в документы, потребуется следующий набор инструментов:

- ✓ Проведение анализа имеющегося документа и выяснение позиций основных игроков, влияющих на документ. Определение позиций самого ведомства и позиций других ведомств.
- ✓ Подготовка письма (запроса) с обоснованием своей позиции и просьбой о включении в рабочую группу, которая занимается подготовкой документа.
- ✓ Взаимодействие с чиновниками на деловой встрече.
- ✓ Подготовка презентации, письма с обоснованием своей позиции.
- ✓ Публичная активность на выступлении на круглом столе или рабочей группе с предложением включением своих материалов или корректировки существующих положений.
- ✓ Согласование своей позиции с позициями других членов рабочей группы и ведомств.

Вполне естественно, что использование инструментов повлечет за собой финансовые затраты, любой проект требует затрат ресурсов – финансовых, трудовых, организационных, время, которое также нужно тратить рационально. Иногда нет смысла решать вопрос самостоятельно, проще заказать работу консультантов, особенно если она сопоставима по стоимости. Для менеджеров целесообразно готовить для своего руководства краткую справку о стоимости того или иного действия. Это могут быть затраты на командировки, маркетинговые или рекламные расходы, оплата участия в конференциях или организация собственного круглого стола, оплата времени работы внешних экспертов, наем консультантов.

Если Вы решили открыть свой бизнес в области своей профессиональной деятельности или расширить имеющийся, то подумайте, почему бы не подключить к этому вопросу чиновников. Можно получить господдержку в этом вопросе, как следует подготовившись к встрече с чиновниками. Всесторонне изучите вопрос и найдите варианты его решения. Прежде чем

идти к высокому руководству, пообщайтесь с исполнителем. Попробуйте вместе сформулировать вопрос к руководству. Иногда исполнители способны решить вашу проблему на своем уровне. Очень полезны бывают встречи с юристами. С ними можно подготовить документ, который позволит решить вопрос. В дальнейшем очень важно не терять связь с чиновниками. В их руках находится распределение ведомственных субсидий, наполнение целевых программ, распоряжение грантами. Конкуренты не дремлют. Будьте первыми! А если со стороны власти поступает предложение построить гармоничные отношения, основанные на непрозрачных платежах, то имеет смысл не строить их вообще.

Если мы запустили проект и все идет успешно, то расслабляться все же не стоит, ведь малейшие отклонения от запланированного графика в совокупности с потерей контроля могут привести к срыву проекта. Следует заранее контролировать проект. Для этого необходимо иметь план и измеримые показатели. Измеримые цель и задачи легко превращаются в график реализации проекта с ключевыми показателями, которые можно контролировать и соответственно корректировать результат.

Работая над проектом, следует:

- 1) Формулировать измеримые цели и задачи.
- 2) Правильно подбирать инструменты реализации.
- 3) Просчитывать бюджет.
- 4) Не забывать про контроль проекта.

3. Следующий большой блок работы - формирование коммуникационных навыков или общение. Часто работа лоббиста или джигарщика на 50% состоит из постоянных коммуникаций с представителями органов власти, общественных организаций, политическими лидерами, средствами массовой информации. Основная задача при этом – оперативный анализ мнений, донесение своих идей, согласование позиций, координация работы.

У каждого специалиста есть свой набор методов работы со стейкхолдерами, но обобщенно, блоки можно представить следующим образом:

- ✓ общение со СМИ;
- ✓ общение в социальных сетях;
- ✓ общение на круглых столах, конференциях и приемах;
- ✓ общение по телефону;
- ✓ общение в неформальной обстановке;
- ✓ деловая встреча.

Публичные выступления перед СМИ чаще всего организуются в форме брифингов и пресс-конференций, однако оно не всегда целесообразно. В ряде случаев подачу информации можно осуществить более экономным способом. Например, использовать меморандум, заявление для соответствующих организаций и агентств, провести оперативное совещание в офисе или ограничиться телефонным разговором.

Социальные сети все больше становятся не только средством коммуникации между людьми, но и перспективным инструментом взаимодействия власти, общества и бизнеса. Государственные чиновники и общественные деятели все чаще заводят свои аккаунты в социальных сетях, выкладывают новости, планы и документы, комментируют события. Социальные сети становятся уникальными площадками, стирая границы общения. Чтобы донести свою позицию, не надо идти и записываться на прием, можно просто кратко изложить свои предложения и попросить о встрече. Очень часто за аккаунтами руководителей следят секретари и помощники, но и они очень внимательно относятся к письмам и обращениям граждан. Публичность помогает чиновнику лучше донести свою позицию до стрейкхолдеров, сформировать имидж открытого и современного чиновника, но и накладывает определенную ответственность – игнорировать обращения граждан не получится.

Совет: добавляйтесь в друзья к интересующим людям, общайтесь, но помните при этом, что испортить мнение о себе безответственными высказываниями и комментариями намного проще, чем зарабатывать себе имидж.

Обращайте также внимание на возможность собирать в социальных сетях профессиональные сообщества и обсуждайте интересующие вас проблемы и вопросы. Можно включать в группу отрасли ключевых спикеров, экспертов и госчиновников и влиять на формирование позиции и мнения. Всегда помните, что развивать собственную активность всегда стратегически лучше, хоть и дороже, чем находиться в фарватере.

Общение на круглых столах и конференциях – отличная возможность визуализации контактов. Главный совет при работе в данном направлении – не бояться знакомиться, никогда не стоять в стороне.

При этом нельзя забывать о некоторых *базовых правилах взаимодействия*:

✓ Оратор обязан хорошо разбираться или ориентироваться в теме конференции, на которую пришел. Нельзя быть специалистом, неглубоко погруженным в проблематику вопросу и умеющим рассуждать о вопросе поверхностно. Следует знать ключевые проблемы, всегда иметь подготовленное мнение, причем не наше личное, а корпоративное, которое можно публично озвучивать, защищать и лоббировать. При необходимости следует иметь аналитические и презентационные материалы, которые можно выслать интересующему лицу по первому требованию.

✓ Необходимо знать того, с кем хотите познакомиться. Собирайте информацию об интересующих людях: увлечения, семья, карьерная лестница, окружение, основные достижения или промахи. При непосредственном общении все это важно, так как времени у вас будет мало, а ваша задача - не только познакомиться, но и заинтересовать собеседника. Обмен визиткой не самоцель посещения. Результат всегда должен быть измеримым, а значит, ваша цель – работающий контакт, мобильный телефон, личная почта, встреча. Очень

важна рекомендация в этом направлении – хорошо познакомиться с секретарями или помощниками, зачастую именно они могут сыграть решающую роль в вашей коммуникации.

✓ Следует чаще выступать. Если вы будете отсиживаться в углах, то вряд ли сможете привлечь внимание к своему вопросу или проблеме и правильно позиционировать себя и свой бизнес. Но это опять возвращает нас к постановке аналитической работы. Наиболее частая ошибка выступающих – скучные презентации, рассказывающие о бизнесе, но ничего не говорящие про проблему или пути ее решения. Таких спикеров не слушают, они неинтересны и скучны.

✓ Внешний вид вкупе с вашими аналитическими знаниями решают все. Лучший вариант - строгий, средний деловой стиль, без золотых и дорогих часов и чересчур броских вещей. Следует быть похожим на тех, с кем вы пришли общаться и знакомиться.

Для многих специалистов в сфере взаимодействия бизнеса и власти нет ничего более сложного, чем **общение по телефону**. Казалось, нет ничего проще, но тут нас подстерегает опасность, связанная с тем, что большинство людей не могут в условиях ограничения времени правильно сформулировать или донести до партнера по общению, чего они хотят.

Перед **телефонным звонком** чиновнику следует предварительно в обязательном порядке написать на бумаге и проговорить то, о чем мы собираемся общаться, правильно расставить акценты, предусмотреть ответы на возможные вопросы.

Если мы подготовимся к разговору, то с вероятностью 80% мы будем услышаны и нас пригласят на встречу, чтобы уже в деталях обсудить наше предложение и пообщаться в неформальной обстановке или провести деловую встречу. Разница между этими мероприятиями только одна - формат, который нам следует соблюдать.

На **деловой встрече** важно донести до собеседника суть вопроса и договориться о желаемом результате или порядке действия. Деловая встреча может пройти в формате делового завтрака или обеда или же в формате переговоров в офисе. Необходимо подготовиться аналитически и прийти с четким пониманием и предложениями того, как можно решить проблему или задачу, а лучше в нескольких вариантах с описанием плюсов и минусов по каждому из них. Интересен формат **неформальной встречи** – не нужно путать ее с деловой и пытаться рассказать собеседнику все и сразу. Лучше провести время в общении на темы, которые могут быть интересны помимо деловых, возможно, мы найдем общие интересы и увлечения, которые неформально сблизят нас с нашим собеседником. Нужно пользоваться моментом – решить вопрос мы успеем всегда, а вот найти надежного партнера или соратника не всегда.

2.2. Технологии косвенного воздействия

Последние изменения в характере диалога власти и бизнеса привели к тому, что представители государства все менее и менее склонны принимать очевидные решения в пользу одной определенной компании или корпорации. Во-первых, это не отвечает цели государственных органов, которые должны работать на общее благо и действуют исходя из своей логики. Вторая и не менее важная причина - это рост профессионализма и активности лоббистов компаний-конкурентов, способных заблокировать продвижение невыгодного им решения. Все это может привести к негативным последствиям как для самих чиновников, так и для компании, лоббирующих определенное решение.

В такой ситуации возрастает роль **посредников при работе с органами власти**. Среди множества посредников особого внимания заслуживают Торгово-промышленная палата РФ (ТПП), Российский союз промышленников и предпринимателей (РСПП), Общероссийская общественная организация «Деловая Россия», Некоммерческое партнерство «Объединение предпринимательских организаций России» (ОПОРА), Саморегулируемые организации, а также другие общественные объединения, к которым относятся разного рода союзы, содружества, лиги и пр., а также и профессиональные лоббистские структуры.

Предоставление экспертной информации также является одним из самых распространенных способов воздействия на органы власти. К нему относится, прежде всего, привлечение известных специалистов в области экономики, медицины или технологии в качестве экспертов по спорным вопросам. Такие специалисты могут быть задействованы до начала выпуска нового продукта или презентации новой инициативы, когда необходимо обратить внимание чиновников и общественности на актуальный вопрос или проблему, а также в период продвижения проекта во время публичных форумов, пресс-конференций или симпозиумов (рис.5).

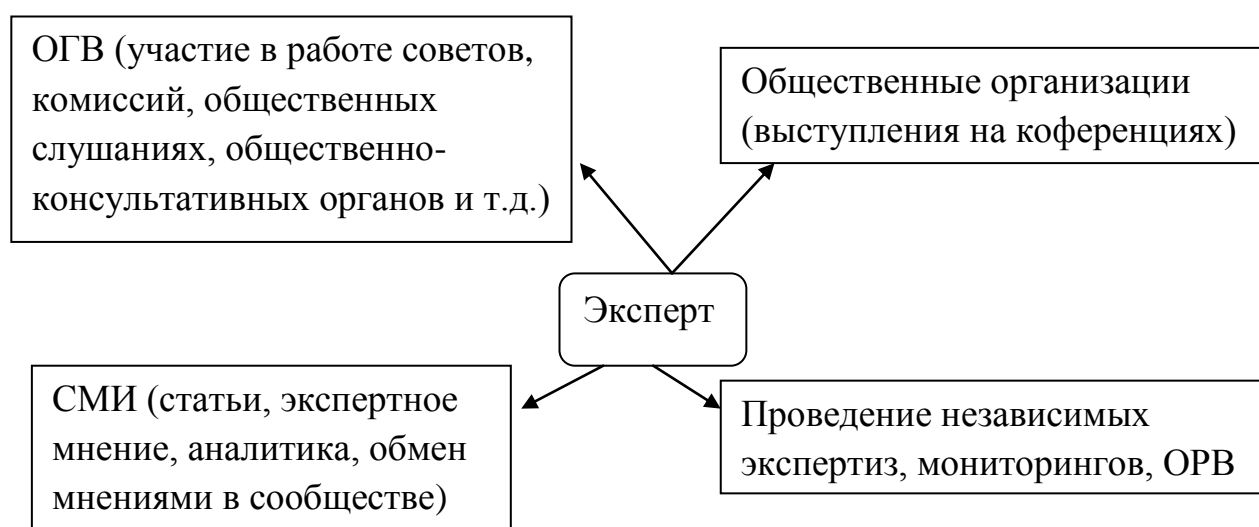


Рис.5 Схема работы эксперта в социальном окружении

На ЛПР возможно воздействовать также через **профессиональных лоббистов**, рынок которых очень динамично развивается, так как есть стабильный спрос на их услуги. Такая форма взаимодействия является неким субподрядом в выполнении задач по решению того или иного вопроса с органами государственной власти, например, для осуществления крупных инфраструктурных проектов. Аккумулируя знания механизмов работы власти, а также личные связи с их представителями, такие посредники позволяют добиться желаемых результатов без значительных издержек компаний.

Когда у субъектов лоббирования нет возможности установить непосредственный контакт с чиновником или политиком, в коммуникационную цепочку добавляется посредник – **агент влияния**. Это может быть лицо из ближайшего окружения ЛПР, или же его коллега, с которым удалось установить личный контакт. Например, обращение региональных бизнесменов от имени городских собраний/региональных парламентов или чиновников, выступающих в качестве агентов влияния, к федеральным чиновникам или депутатам является лоббизмом региональных бизнес-структур.

Достоинством **воздействия на ЛПР через аппарат** является то, что именно он сам непосредственно занимается подготовкой решений и, следовательно, разбирается в предмете. Нередки случаи, когда какие-то незначительные изменения в проектируемом решении можно решить на уровне помощников ЛПР (эксперты, аналитики, спичрайтеры, юристы), которые эти решения готовят, и которые имеют личный доступ к нему.

На ЛПР также возможно воздействовать через **избирательные кампании**, а также через так называемые **технологии «грасс-рутс»²**, подразумевающие использование инициатив значительной массы людей (групп поддержки) по отношению к чиновникам или депутатам с требованием поддержать определенное предложение, выгодное лоббисту.

В табл.7 приведена краткая характеристика данных технологий опосредствованного воздействия на лиц, принимающих решения в органах власти.

Из всех представленных в таблице видов опосредованного воздействия на ЛПР отдельного внимания заслуживает последняя технология. Как и другие рассматриваемые коммуникативные технологии технология grassroots осуществляет косвенное воздействие на третьих лиц – в частности, на общественность.

Эта классическая и эффективная технология легитимного лоббизма впервые появилась в США в 1960-е годы во время войны во Вьетнаме. Технология заключается в массовом и организованном направлении писем и телеграмм от населения на объект лоббирования с требованием поддержать определенное предложение; столь же действенна организация массовых акций в поддержку позиции, выгодной компании. Используются также такие виды психологического давления на депутатов и представителей исполнительной

² От англ. grass-roots, «корни травы»

власти как постоянные звонки, личные визиты влиятельных деятелей, местных избирателей и т.п.

Таблица 7

Виды опосредованного воздействия на ЛПР

Наименование технологии воздействия	Краткая характеристика
1. Через общественные организации и деловые ассоциации	Общественные организации и бизнес-ассоциации дают возможность консолидироваться внутри профессионального сообщества и выработать общую позицию в диалоге с властью.
2. Через профессиональные лоббистские структуры	Аккумулируя знания механизмов работы власти, специалистов в сфере лоббизма, такие фирмы позволяют добиться желаемых результатов без значительных издержек, связанных с содержанием собственного GR-департамента в компании. Фактически речь идет о некоем субподряде в сфере лоббизма.
3. Через экспертное сообщество	Любая экспертная активность предполагает дискуссию, но вовсе не гарантирует обратную связь, характерную для прямого взаимодействия, что является недостатком.
4. Через агентов влияния.	Агентами влияния могут быть люди из близкого или профессионального окружения чиновника, которые создали себе в его глазах влиятельный статус, заслужив их доверие.
5. Через аппарат	Воздействие через советников и помощников ЛПР значительно экономит временной и финансовый ресурс.
6. Поддержка избирательных кампаний	Сюда относится техническая, информационная, волонтерская и финансовая поддержки избирательных кампаний. Например, взносы крупных нерегламентированных пожертвований на нужды партии.
7. Технология «грасс-рутс» - массовые акции в поддержку той или иной инициативы	Технология строится на реализации массовых акций: забастовок, демонстраций и пр.; организации постоянных звонков чиновникам или депутатам, в комитет, комиссию или рабочую группу, в которых рассматривается вопрос; направление писем, телеграмм от значительных масс населения; организация личных визитов ЛПР и местных избирателей с просьбами поддержать или заблокировать инициативу.

Следует отметить, что общественность неоднородна, ее основные группы:

- ***mass public*** (**массовая общественность**) – общая совокупность граждан;
- ***attentive public*** («**внимательная**» **общественность**) – относительно малочисленная, но очень активная группа избирателей, играющая ключевую роль в политической жизни;
- ***mobilizable public*** (**мобилизуемая общественность**) – также немногочисленная группа, для которой характерна возможность концентрации политического внимания к мобилизованному участию, а для того чтобы это произошло, необходимо привлечение агентов мобилизации.

Таблица 8

Использование медиа-технологий как инструмента влияния на ЛПР

Наименование технологии	Характеристика и пример
1.Формирование общественного мнения, формируемого СМИ.	Эти публикации используют не для непосредственного воздействия на ЛПР, а для создания более благоприятной среды для использования других технологий. К примеру, во время проведения масштабной лоббистской кампании по введению ОСАГО помимо массовой кампании по публикации в СМИ материалов о «подставах на дорогах» и о необходимости введения подобного вида страхования технологий параллельно может вестись и прямое лоббирование государственных служащих и депутатов.
2.Воздействие на ЛПР специализированными СМИ, поставляющими информацию для элиты.	Большинство лоббистских медиа-сообщений циркулирует именно в элитарном медиа-поле, а уже оттуда поступает во все остальные СМИ. Например, публикуются «открытые письма», целью которых является донести до ЛПР определенную информацию, а также привлечь внимание общественности к существующей проблеме, поднять общественный резонанс, позиционировать проблему как имеющую глобальный характер и большую значимость, попутно привлекая внимание конкурентов или врагов компании, показывая им, что компания обращается к высокопоставленным чиновниками и за этими обращениями могут последовать какие-то действия.
3.Организация информационных поводов, т.е. событий, вызывающих интерес у публики.	Примеры: организация круглого стола или конференции, публичные действия или заявления дружественного политика/общественного деятеля с целью создания ажиотажа вокруг существующей проблемы, тем самым демонстрируется связь компании с ОГВ, что отпугивает врагов компании.

В отличие от массовой общественности, которая является целевой для других коммуникативных технологий, для реализации grassroots требуется мобилизуемая общественность. Обратная связь, как и в других описанных технологиях, направленных не на органы власти, а осуществляющих косвенное воздействие, может носить отложенный и даже неочевидный для заказчика *GR* характер.

Одним из эффективных посредников в GR-деятельности является средства массовой информации, которую называют четвертой ветвью власти. Распространение информации в нужном ключе через масс-медиа, общественные организации, мобилизуемую общественность, ведение совместных проектов с государством или социальные проекты, - все это влияет в первую очередь на общественное мнение и формирует общественное сознание. Таким образом, происходит многократное опосредованное увеличение давления на чиновников без личного прямого убеждения или давления. Данную технологию называют **медиа-рилейшнз**, включающую в себя организацию пресс-конференций, брифингов, круглых столов, пресстуров, линий консультирования, публикации заявлений, письма, совместную с ОВ работу со СМИ (табл.8).

Данная технология характеризуется устойчивыми отличительными признаками: сообщение формируется с расчетом воздействия на третье лицо, поскольку коммуникация с органами власти при медиарелейшнз всегда опосредована и воздействие на ЛПР является косвенным. Признак обратной связи, характерной для технологий медиа-рилейшнз, схож со связью, формируемой экспертизой – данная технология гарантирует лишь дискуссию.

Таким образом, в отличие от прямого лоббирования, технологии которого имеют более широкое распространение и предусматривающие непосредственный контакт с представителями органов власти, косвенное происходит опосредованно, при этом для его успешного осуществления необходимо ничуть не меньше профессионализма, анализа политической и экономической ситуации.

2.3. Лоббистские технологии в деятельности профсоюзов, общественных организаций, ассоциаций и палат парламента

Под технологиями лоббистской деятельности мы понимаем, каким образом осуществляется лоббистская кампания, лежит ли она в рамках правового поля, используются ли теневые или криминальные методы давления. Они позволяют привлечь внимание властей и общественности к конкретной проблеме, защитить бизнес-интересы, получение господдержки, прочие преференции.

На рис. 6 приводятся типичные лоббистские технологии в деятельности общественных организаций, ассоциаций и профсоюзов.



Рис.6. Лоббистские технологии в деятельности общественных организаций, ассоциаций и профсоюзов

Большим своеобразием обладают формы лоббистской деятельности в парламенте. На рис. 7- 8 схематично рассмотрены наиболее типичные способы такого воздействия. Наиболее распространенным среди них является голосование депутатов. При этом решение Государственной Думы принимается на ее заседаниях открытым или тайным голосованием с использованием электронной системы. Голосование может быть количественным, рейтинговым, альтернативным и качественным.

К формам лоббистской деятельности в палатах парламента следует также отнести:

- внесение проектов законов РФ о поправках к Конституции РФ, проектов федеральных конституционных законов и федеральных законов;
- внесение законопроектов о внесении изменений и дополнений в действующие законы РФ и продвижение их принятия;

- внесение поправок к законопроектам в форме замечаний и предложений, проектов постановлений, обращений и заявлений Государственной Думы и Совета Федерации;
- проведение парламентских слушаний, совещаний, «круглых столов», семинаров, конференций и других мероприятий, связанных с законодательной деятельностью;
- работа в депутатских объединениях (фракции и депутатские группы);
- доклады и содоклады по конкретным вопросам.



Рис.7. Правовые лоббистские технологии в Государственной Думе

В парламентской деятельности встречаются и иные, более редкие формы работы депутатов и органов Государственной Думы и Совета Федерации, которые можно использовать в лоббистских целях. Например, проведение пресс-конференций депутатской фракции (депутатской группы) или встреча фракции (депутатской группы) с избирателями по конкретному вопросу, с освещением их в средствах массовой информации для возбуждения общественно мнения по какому-либо вопросу или законопроекту. Помимо комитетов и комиссий Государственной Думы получила распространение практика создания депутатами комиссий по различным вопросам политической или экономической деятельности федеральных и региональных должностных лиц и органов.

Фактически, используя различные методы внушения, лоббист в Государственной Думе пытается создать то или иное впечатление у депутатов по поводу рассматриваемого законопроекта. Заручившись поддержкой заинтересованных депутатов, опытный лоббист начинает планомерно воздействовать на тех депутатов, которые еще не определились по рассматриваемому вопросу (а таких всегда большинство).

Характерными признаками околзаконных технологий лоббизма является то, что на поверхности видны только само принимаемое или принятое решение и тот, кто представляет и принимает решение. За кулисами остается настоящий заказчик, материальное вознаграждение, а часто и истинные мотивы принятого решения. Рассмотрим ряд классических технологий теневого лоббирования.



Рис.8. Теневые (околзаконные) технологии лоббизма в Государственной Думе.

К криминальным технологиям лоббирования можно отнести подкуп и приемы насилия, угрозы, шантаж, обман, манипулирование компроматом и пр.

В следующей главе будут рассмотрены причины возникновения коррупции во взаимоотношениях между представителями власти и бизнеса, а также меры по противодействию таких взаимоотношений.

Глава 3. МЕРЫ ПО ПРОТИВОДЕЙСТВИЮ КОРРУПЦИИ ВО ВЗАИМООТНОШЕНИЯХ БИЗНЕСА И ВЛАСТИ

3.1. Коррупция: сущность, виды и причины возникновения

Коррупция — использование служебного положения в личных целях. Коррупционная деятельность считается одним из основных видов теневой экономики. Поэтому рост коррупции непосредственно связан с ростом теневой экономики. Как подчеркивают сами предприниматели в интервью, взятка – это своего рода налог с теневого оборота. Следовательно, рост коррупции действительно свидетельствует о росте теневой экономики

Поскольку формы злоупотреблений очень многообразны, то по разным критериям выделяют такие виды коррупции, как

- государственная (коррупция госчиновников),
- коммерческая (коррупция менеджеров фирм),
- политическая (коррупция политических деятелей).

В зависимости от инициатора коррупционных отношений взятки бывают

- по инициативе руководящего лица,
- подкуп по инициативе просителя,
- индивидуальная взятка (со стороны гражданина),
- предпринимательская взятка (со стороны легальной фирмы),
- криминальный подкуп (со стороны криминальных предпринимателей — например, наркомафии).

По степени централизации коррупционных отношений рассматривают:

- децентрализованную коррупцию (каждый взяткодатель действует по собственной инициативе),
- централизованную коррупцию «снизу вверх» (взятки, регулярно собираемые нижестоящими чиновниками, делятся между ними и вышестоящими),
- централизованную «сверху вниз» (взятки, регулярно собираемые высшими чиновниками, частично передаются их подчиненным).

По степени регулярности коррупционных связей имеет место:

- эпизодическая коррупция,
- систематическая (институциональная) коррупция и
- клептократия (коррупция как неотъемлемый компонент властных отношений).

Теоретические исследования причин коррупции показали, что коррупция появляется и растёт там, где существует рента, связанная с государственным регулированием различных сфер экономической жизни — введением экспортно-импортных ограничений, предоставлением субсидий и налоговых льгот предприятиям или отраслям, наличием контроля над ценами, политикой множественных валютных курсов и других экономических сфер. Позднее эмпирические исследования подтвердили, что масштабы коррупции снижа-

ются, если в стране мало внешнеторговых ограничений, если промышленная политика строится на принципах равных возможностей для всех предприятий и отраслей, а также, если зарплата чиновников выше, чем у работников частного сектора той же квалификации.

Основным *источником коррупции* становится неопределённость. На переходном этапе общество характеризуется слабостью как правовой базы, так и институтов государства, что проистекает от слабости и неразвитости всей административной и политической системы.

Таблица 9

Распространенность коррупционных проявлений в России

Государственные учреждения	Совсем нет	Не очень распространены	Довольно распространены	Очень распространены	Затрудняюсь (отказываюсь) ответить
Парламент	7	19	26	13	35
Аппарат правительства	2	15	31	14	38
Администрация Президента	5	18	22	15	40
Власти Вашей области	2	15	30	15	38
Власти Вашего района/города	2	14	32	20	32
Телевидение, газеты	5	26	25	15	29
Суды, прокуратура	2	9	31	42	16
Органы милиции, внутренних дел	1	7	31	51	10
ГАИ	1	5	25	60	9
Органы госбезопасности	5	24	18	10	43
Министерство юстиции	7	21	24	10	38
Военкоматы	4	14	36	27	19
Воинские части	7	23	24	12	34
Министерство финансов	1	12	27	25	35
Налоговая служба	0	8	30	45	17
Таможенная служба	0	5	25	55	15
Госкомимущество	2	10	28	33	27
Крупные компании, банки	3	16	29	24	28
Высшие учебные заведения	0	12	39	37	12
Школы	10	41	23	7	19
Больницы, органы здравоохранения	3	28	33	24	12
Промышленные предприятия	10	34	17	4	35

Необходимо отметить, что коррупция встречается на различных уровнях властных структур и практически во всех секторах государства. В России, как свидетельствуют исследования, практически нет государственных структур, не подверженных коррупции. Согласно данным социологических исследований, к

наиболее коррумпированным государственным органам относятся: таможенные и налоговые органы, ГИБДД и вообще правоохранительные органы, суды и прокуратура, организации, связанные с распределением имущества, собственности, природных ресурсов, электроэнергетика, вузы и др. Несколько менее коррумпированными признаны: армия и военные комиссариаты, министерство финансов, крупные государственные компании и банки, больницы и органы здравоохранения, местные органы управления.

При получении паспорта, водительских прав, устройстве детей в престижные школы и т.д. граждане попадают в ситуацию, когда нужно заплатить взятку в среднем один-три раза в год. Для особой категории граждан - предпринимателей дача взятки является ежедневной реальностью, с которой связаны посещение налогового инспектора, СЭС, инспектора пожарной охраны, перевод квартиры в нежилой фонд, оформление грузов на таможне, участие в тендере и т.п. Чиновники, чаще среднего и нижнего уровня, несмотря на привилегированность своего положения, тем не менее иногда также вынуждены, как все, давать взятки, оказывать "внимание" и взаимные услуги. Очевидно, коррупция также имеет место на высшем административном уровне при заключении крупных контрактов, распределении квот на импорт и регулировании естественных монополий.



Рис.9. Виды взяток и наказания за них по данным РИАНОВОСТИ.

Вероятность поимки с поличным и наказания (как человека, предлагающего взятку, так и чиновника, получающего взятку) также влияет на

уровень коррупции. На рис.9 приведена статистика по видам взяток и наказаний за них.

Из результатов экономического анализа законов следует, что люди всегда взвешивают ожидаемые выгоды и возможные издержки (вероятность быть пойманным и наказанным), связанные с нарушением закона. Нарушители осознают малую вероятность быть уличенными или, в случае задержания с поличным, быть наказанными, так как они уверены в том, что сама система правосудия является коррумпированной.

Вероятность коррупции особенно повышается, когда уровень заработной платы государственных служащих несопоставим с уровнем заработной платы в частном секторе (например, чиновники низшего уровня таможенных органов). При мизерной оплате труда государственных служащих многие чиновники будут стремиться обеспечить для себя более высокий уровень жизни за счет незаконных вознаграждений. Увольнение с низкооплачиваемой государственной должности из-за коррупционных действий не является серьезным риском, если существует легальная возможность получить более высокооплачиваемые должности в частном секторе. Однако простое повышение оплаты труда государственным служащим не обеспечивает автоматического снижения уровня коррупции, так как реформа оплаты должна быть включена как элемент в комплексную программу противодействия коррупции.

В настоящее время формы коррупционных правонарушений не получили достаточного теоретического обоснования. Сегодня этот процесс еще находится в стадии становления. Условно можно выделить три группы причин коррупции: экономические; правовые; социально-нравственные.

Среди *экономических причин* выделяются: крайне низкие зарплаты государственных служащих, сложная система прохождения разрешительных процедур, отсутствие прозрачности тендеров, нежелание или боязнь бизнесменов добиваться их прозрачности, неисполнение существующего законодательства, высокие налоги и отсутствие общественного контроля.

К *причинам государственно-правового регулирования* относятся несовершенство законов, общая слабость органов государственной власти, попустительство властей по отношению к коррупции, круговая порука чиновников и неэффективность механизмов защиты государственной власти от коррупции.

Среди *социально-нравственных причин* можно выделить: традиционный для нашей страны способ решения проблем, круговая порука взяткодателей и взятополучателей, правовая неграмотность населения, преступное бездействие и нежелание граждан отстаивать свои права и, нередко, невозможность их реальной защиты при круговой поруке, царящей в государственных структурах.

Важной причиной коррупции является и отсутствие реальной борьбы с этим явлением, несмотря на обилие широкоовещательных программ и заявлений по этому поводу. Что касается усилий правоохранительных, судебных,

финансовых органов, органов юстиции и других центральных органов, то грустная правда состоит в том, что эти организации составляют звено в общей цепочке коррупции, и антикоррупционные меры часто противоречат личным и групповым интересам работающих в них чиновников.

На основе имеющихся данных можно предположить, что коррупция в государственных органах имеет тенденцию не только к разрастанию, но и к институционализации и легализации. Имея возможность устанавливать регуляции, не предусмотренные законодательством, государственные структуры зачастую строят свои внутренние структуры и процедуры таким образом, чтобы иметь возможность взимать всевозможные дополнительные доходы от деятельности различного рода в виде сборов, пошлин, а также теневых выплат.

Интересны и формы проявления коррупции, приведенные в табл.10, которые отражают широкий спектр коррупционных проявлений через их восприятие гражданами в результате опросов.

Таблица 10

Формы проявления коррупции

Форма коррупции	%
Взяточничество	65
Семейственность, родственные связи, землячество	52
Подкуп государственных служащих	35
Махинации с государственным имуществом	33
Вымогательство со стороны государственных служащих	30
Уклонение от уплаты налогов	30
Оказание услуг с использованием служебного положения без прямой выгоды	28
Нецелевое использование/присвоение государственных средств	27
Контрабанда	20
Махинации с государственными поставками	20
Связи с организованной преступностью	18
Операции с неучтенными средствами	16
Махинации с оформлением бумаг/прохождением бюрократических процедур	15
Действия в обход существующего порядка ведения дел в собственных корыстных интересах	14
Предоставление неоправданных льгот и привилегий	10
Затрудняюсь ответить	2

Важное значение в контексте проблемы коррупции имеет наличие пробелов в правовом регулировании как государственной службы в целом, так и отдельных ее видов. Проблема создания правовой базы противодействия коррупции выдвигается в число первоочередных, и поэтому ее анализ является исходным фактором для определения правомерности введения и использования антикоррупционных технологий в системе государственной службы.

3.2. Меры по противодействию коррупции

Поражать человеческую цивилизацию коррупция стала с самого момента её зарождения. Ещё в законах царя Хаммурапи (Древнее Междуречье, около 4 тыс. назад) предусматривалось наказание за взяточничество. Это асоциальное зло присутствует в любой стране вне зависимости от государственного строя и традиций.

Резким всплеском коррупции в странах Европы сопровождалось становление капиталистических отношений в XIX веке. Противодействие коррупции велось на законодательном уровне, что в какой-то мере сдерживало её распространение. Но со второй половины XX века болезнь вспыхнула с новой силой. Поэтому во многих странах борьба с коррупцией приобрела черты масштабной политической кампании.

В современных условиях применение всех технологий борьбы с коррупцией должно носить комплексный характер, т.е. должно включать в себя комплекс мер: политико-идеологических, правовых, организационно-технических, социально-экономических и др. Рассмотрим каждую из них.

К комплексу *политико-идеологических мер* противодействия коррупции можно отнести:

- уменьшение монополии и создание конкуренции в сфере оказания государственных услуг;
- сокращение прямого вмешательства государственных органов в экономику, прежде всего в части, касающейся разрешительных функций;
- информационная поддержка антикоррупционных мер, публикация соответствующих материалов, доступно изложенных в наиболее доступных для населения источниках и обеспечение доступа любого гражданина к любой административной информации, не являющейся секретной. В развитых странах мира приняты специальные законы, устанавливающие порядок доступа к информации, находящейся в государственных органах. В России проект подобного закона так и не был принят Государственной Думой;
- внедрение информационной системы, позволяющей гражданам и частным структурам иметь доступ к информации о состоянии рассмотрения заявок, обращений, жалоб, других документов, о должностных лицах и службах, которые занимаются их вопросами;
- формирование положительного образа российского чиновника и государственной службы, повышение престижа государственной службы;
- оглашение данных социологических исследований о коррумпированности того или иного подразделения или учреждения, министерства, государственных учреждений того или иного субъекта РФ;
- введение открытых конкурсов на государственные заказы и закупки. Там, где это невозможно, должны применяться жесткие спецификации и стандарты на продукцию и услуги;

- формирование негативного отношения общества к коррупции посредством просветительской работы с несовершеннолетними, создания художественных фильмов и другой медиапродукции;
- избавление от распространения вредного мифа - "воруют все", создающего дополнительный благоприятный фон для распространения коррупции. Полезно введение профессиональных конкурсов на низовом уровне и корпоративных наград за честность и профессионализм на среднем и высшем уровнях бюрократии;
- распространение среди населения информации с комментариями юриста и психолога о том, как поступать при нарушении прав; распространение правовой грамотности среди населения;
- использование в формировании надлежащего общественного мнения средств массовой информации, обеспечение свободы СМИ в получении и распространении информации о коррупции.

Правовые меры должны предполагать следующее:

- противодействие коррупции должно состоять в совершенствовании экономического законодательства и законодательства о государственной службе, а не ужесточении уголовного законодательства;
- ориентация законодательства на борьбу, главным образом, с коррупцией, а не с коррупционерами;
- введение дисциплинарной или административной ответственности (а при определенных условиях - и уголовной) за совершение деяний, создающих условия для коррупции либо коррупционных правонарушений;
- ограничение иммунитетов высших должностных лиц государства для обеспечения расследования и привлечения к ответственности виновных в совершении коррупционных преступлений;
- рассмотрение вопроса об установлении в качестве основной меры наказания за коррупционное действие запрещения работать в государственных организациях и потери всех социальных льгот, которые предоставляет государственная служба;
- введение персональной ответственности должностных лиц в сфере распоряжения средствами и имуществом;
- установление прозрачности и подотчетности государственного бюджета;
- конфискация имущества корыстных преступников, которая могла бы явиться источником доходов, необходимых для обеспечения достойного уровня жизни граждан.
- пересмотр уголовного законодательства и ответственности за коррупцию (установление запретов на занятие в дальнейшем государственных должностей, конфискация имущества и др.);
- установление возможности ограничения права на неприкосновенность частной жизни, тайну переписки, телефонных переговоров, почтовых, телеграфных и иных сообщений в отношении

определенного круга лиц, находящихся на государственной службе, поскольку деятельность чиновника является публичной;

- введение в практику законотворческой деятельности обязательного проведения криминологической экспертизы крупных законопроектов в области антикоррупционной политики;

- отмена презумпции невиновности в отношении чиновников, расходы которых значительно превышают доходы;

- установление жесткого финансового контроля над доходами и имуществом должностных лиц и членов их семей, декларирование доходов государственными служащими и членами их семей, комплексная проверка заявленных документов, а также изучение деятельности членов семей, занятых в предпринимательстве, на предмет использования "властного ресурса" в целях семейного обогащения.

Организационно-технические меры должны предусматривать:

- создание независимого органа для проведения антикоррупционной политики на уровне РФ и органов в субъектах РФ;

- проведение непредвиденных проверок деятельности государственных служащих, в том числе особым независимым органом;

- создание благоприятных условий для граждан, которые обращаются с жалобой на того или иного чиновника;

- обеспечение режима конфиденциальности для предотвращения утечек важной информации, которой можно воспользоваться в коррупционных целях;

- введение процедуры пересмотра комплекса антикоррупционных мер каждые 3-5 лет. Доклады о результатах проверок, принятые к рассмотрению, обращения по факту коррупции и результаты внутренних расследований обеспечивают определенный успех в реализации стратегии профилактики коррупции, если план профилактики коррупции не приносит ожидаемых результатов;

- разработка системы мониторинга возможных точек возникновения коррупционных действий в государственных и общественных организациях и строгого контроля за деятельностью лиц, находящихся в этих "точках";

- одной из наиболее действенных форм воспитания государственных служащих, особенно впервые принятых, должна стать пропаганда высших ценностей нашего общества и неприятия любых, даже, казалось бы, самых безобидных проявлений коррупции;

- организация системы подбора лиц на должности, опасные с точки зрения коррупции, с обязательной и доскональной проверкой кандидатов независимым органом;

- упразднение различных внебюджетных фондов, осуществляющих выплаты чиновникам. Внебюджетные фонды контролируются гораздо слабее, что способствует разрастанию коррупции;

- существенное увеличение денежного содержания государственных служащих. Низкая заработная плата - основной экономический фактор,

заставляющий чиновников продавать свои услуги тем, кто в них нуждается, что порождает массовую "низовую", в том числе "бытовую" и "деловую", коррупцию;

- организация системы поощрений, при которой чиновнику было бы выгодно и в материальном, и в моральном планах вести себя честно и эффективно;

- создание системы прав и обязанностей должностных лиц с указанием их ответственности за нарушение должностной этики, включая коррупцию;

- создание системы возмещения вреда, который причинен лицам в результате коррупционных деяний. Для этого возможна организация специального фонда, куда перечисляется определенный процент от жалования чиновника;

- ратификация международных договоров и конвенций. Так, например, "Гражданско-правовая конвенция против коррупции", принятая Советом Европы в 1999 г., не подписана и не ратифицирована Россией, несмотря на то, что мы уже давно вступили в Совет Европы;

- использование метода провоцирования на коррупционные действия при условии закрепления в трудовом контракте чиновника возможности использования данной технологии;

- использование системы многоканального получения информации о совершенных и готовящихся коррупционных преступлениях;

- принятие жалоб от населения на неправомерные действия чиновников, осуществляемое не правоохранительными органами, а специальными общественными организациями с последующей их передачей в правоохранительные органы;

- использование в процессе подготовки государственных служащих практических занятий с целью формирования навыков принятия решений в случаях, когда чиновник сталкивается с возможностью коррупции;

- введение института присяги государственного служащего;

- установка в каждом государственном органе телефонов доверия и публикация их номеров в средствах массовой информации;

- введение ротации чиновников для избежания формирования устойчивых коррупционных связей;

В рамках *социально-экономических мер* представляется необходимым выполнение следующих действий:

- уменьшение наличного оборота, расширение современных электронных средств расчета, внедрение современных форм отчетности, которые облегчают контроль за движением средств, затрудняют возможности дачи взяток в наличном виде. Это особенно важно для борьбы с низкой коррупцией;

- коммерциализация части социальных (в том числе - коммунальных) услуг, введение в этой сфере конкуренции превращают коррумпированный рынок дефицитных услуг в нормальный рынок услуг;

- делегирование решения части социальных задач институтам гражданского общества (под государственным контролем расходования ресурсов);
- введение реальной зависимости системы предоставления основных услуг населению от самого населения через его влияние на формирование эффективного местного самоуправления;
- приведение к единству реальной и официальной экономики различных секторов и социальных институтов (армия, высшая школа, ГИБДД);
- использование опыта международных и национальных специализированных агентств и развитие международного сотрудничества.

ПРАКТИКУМ

Контрольные вопросы и задания

1. Дайте определение лоббизма. Как вы думаете, в чем заключается «узкий» и «широкий» подходы для выявления характерных признаков лоббиста?
2. Подумайте и распределите роли между студентами своей группы исходя из профессиональных компетенций каждого из них на роли политического, социального, экономического, регионального, иностранного, ведомственного и законодательного лоббиста. Кто из них смог бы подойти на роль лоббиста из государственных коммерческих организаций, такого, например, как Газпром?
3. Придумайте свои примеры предмета (ресурс, проблема, позиция) и объекта (законодательный, исполнительный или судебный орган) лоббирования, которые подходят к каждому из перечисленных в предыдущем вопросе субъектов лоббирования?
4. Перечислите технологии лоббирования и основные каналы коммуникаций с представителями органов государственной власти.
5. Исходя из практического опыта лоббизма известных компаний, сформулируйте, что нужно иметь в основе для проведения успешной лоббистской деятельности.
6. Охарактеризуйте предпринимательский и парламентский лоббизм. Какой из них является более цивилизованной формой?
7. Назовите основные черты лоббизма на постсоветском пространстве и в России, в частности.
8. Перечислите положительные и отрицательные стороны лоббистской деятельности.
9. Сформулируйте определение GR. Какие уровни GR вам известны?
10. Правомерно ли считать понятия «GR» и «лоббизм» синонимами?
11. Какой вид деятельности возник раньше – лоббизм или GR?
12. Какие виды субъектов GR вы знаете?
13. Можно ли считать лоббизм квинтэссенцией GR-деятельности?

14. Чем отличаются понятия «гавермент рилэйшнз» и «лоббизм», а также «джи-ар менеджер» и «лоббист»?
15. Охарактеризуйте западную и восточную модели GR.
16. В каких областях деятельности востребованы GR-департаменты?
17. Назовите ключевые формы GR-деятельности и дайте их краткую характеристику.
18. Охарактеризуйте GR-специалистов с точки зрения их компетенция и уровня коммуникации в ОГВ. Какова зарплата таких менеджеров в компаниях?
19. «Джиирщик» в своей работе часто выступает в разных ролях: переговорщика, консультанта, контролера и лоббиста. Представьте себя на месте начальника GR-департамента и распределите функциональные обязанности между членами вашей команды, зафиксировав их в таблице, исходя из их компетенции и уровня коммуникации.
20. Перечислите основные технологии прямого взаимодействия GR-специалистов с органами власти.
21. Какие типичные ошибки допускают компании при работе с исходящей корреспонденцией?
22. Как можно структурировать информацию в работе по написанию идеального письма чиновнику?
23. Перечислите набор методов работы компаний со стрейкхолдерами общественного и государственного уровня.
24. Какими приемами должен владеть оратор, чтобы повлиять на слушателей в круглых столах, а какими - со СМИ?
25. Чем отличаются коммуникации в формальной обстановке от неформальной? Какими правилами следует пользоваться, чтобы не испортить мнение о себе при переходе от первого стиля общения ко второму?
26. Перечислите основополагающие правила общения в социальных сетях и по телефону.
27. Какие существуют приемы выработки навыков умения активного слушания собеседника?
28. В чем заключается искусство ответов на вопросы?
29. Используя фирменный бланк организации и используя корректный и деловой тон, набросайте письмо какому-нибудь чиновнику в орган местного самоуправления на актуальную для вас тему.
30. Раскройте ваше представление об основных простых и доступных инструментах системной постановки проектной работы. Как следует структурировать данный блок работы?
31. Подготовьте свое публичного выступления на круглом столе с участием представителей органов государственной власти.
32. Перечислите структуру органов власти, охарактеризуйте функции каждой из них и задачи предпринимателей в успешной, взаимовыгодной и продолжительной работе с данными структурами.

33. Приведите специфические особенности, характерные для GR-менеджмента в России. Какие вы знаете примеры из СМИ, которые подтверждают эти особенности?

34. Перечислите виды опосредованного воздействия на ЛППР.

35. В каких случаях могут быть задействованы технологии опосредованного воздействия на властные структуры?

36. Почему предоставление экспертной информации также является одним из самых распространенных способов воздействия на органы власти?

37. Какие виды общественности существуют и как следует использовать мобилизуемую общественность для воздействия на власть?

38. Какие виды массовых акций в поддержку той или иной инициативы вы знаете?

39. Почему технология медиариелейшнз заслуживает отдельного рассмотрения среди всех других технологий косвенного воздействия на чиновников?

40. Найдите позитивные и негативные моменты использования той или иной технологии.

41. Представьте, что руководством вашей компании было принято решение оказывать воздействие на органы государственной власти и ваша задача заключается в лоббировании интересов компании. Проанализируйте расстановку сил в органах власти, а также подготовьте план контактов, справочные и аналитические материалы для госорганов, продумайте кампанию по написанию писем, участие в общественных организациях и т.д. На ваш взгляд, какой вид воздействия (прямой, косвенный, внутренний) на ту или иную власть более применим на местном, региональном и федеральном уровне?

42. Почему воздействие на органы власти в России компании стараются осуществлять не в одиночку, а создавая коалиции с другими заинтересованными компаниями?

43. Почему растет имидж компаний, рассматривающих КСО через призму стратегических бизнес-целей и имеют ли они большие шансы на долгосрочные партнерские отношения с органами власти?

44. Какие факторы влияют на объем функций, роль и структуру GR-подразделения в каждой отдельной компании?

45. В каких отраслях экономики наиболее развиты GR-департаменты?

46. В чем состоит принципиальное отличие технологий GR от лоббистских технологий?

47. В каком случае участие в деятельности экспертного сообщества является лоббистской технологией, а в каком – технологией GR?

48. Какие проекты государственно-частного партнерства вам известны?

49. Опишите основные направления медиариелейшнз в GR-коммуникациях и особенности отечественной практики и их использование.

50. Назовите свойства Интернета, позволяющие использовать его как важное дополнение к традиционным связям с органами государственной власти.

51. Почему, по мнению исследователей, российский чиновник опасается взаимодействовать с общественностью и бизнесом посредством электронных средств коммуникации?

52. Приведите примеры эффективных решений при составлении депутатского запроса.

53. В какой период особенно заметен рост бюджетов на лоббизм?

54. Какое явление получило название «вращающейся двери»?

55. Перечислите основные лоббистские технологии в деятельности общественных организаций, ассоциаций и профсоюзов. Охарактеризуйте каждую из них.

56. Чем отличаются правовые способы лоббизма от теневых, окологосударственных? Перечислите каждую из данных технологий.

57. Какие вы знаете криминальные технологии продвижения своих интересов? Для какого периода истории нашей страны они характерны?

58. Приведите несколько примеров из практики лоббистских кампаний в Государственной Думе. Каков алгоритм действий лоббистов?

59. Проработайте самостоятельно план какой-нибудь лоббистской кампании.

60. Такие профессиональные лоббистские структуры как Фонд развития парламентаризма, Фонд эффективной политики, Центр политических технологий и ряд других консалтинговых фирм, имеют в своем составе всего нескольких сотрудников и они известны лишь в узких кругах заказчиков. Как вы думаете, почему они не афишируют свою деятельность и не расширяют свой бизнес? Кто, по-вашему, создает подобные структуры и кого в них набирают на роль сотрудников?

61. В чем заключаются причины возникновения коррупции?

62. Охарактеризуйте основные меры по противодействию коррупции.

Темы докладов и рефератов

1. Лоббизм и GR как смежные понятия.
2. Роль деловых ассоциаций в поддержке GR-деятельности компании.
3. Современные требования к компетенциям отечественного GR-специалиста.
4. Организационная структура и функции GR-департамента в конкретной отрасли (по выбору обучающегося).
5. Плюсы и минусы практики внутрикорпоративного GR и работы с агентством.
6. Особенности GR-консалтинга в России.
7. Проблемы эффективности GR.

8. Новые вызовы в работе GR-департамента компании в условиях глобализации.
9. Понятие и функции профессиональной этики в сфере лоббизма и GR.
10. Органы саморегулирования лоббизма.
11. Этика лоббиста и проблема коррупции.
12. Взаимодействие государства и среднего и малого предпринимательства: анализ конкретного кейса.
13. Сравнительный анализ технологий прямого и косвенного GR. Плюсы и минусы.
14. Проекты государственно-частного партнерства: анализ российской практики.
15. Виды информационной политики в GR.
16. Технологии создания информационных поводов в GR.
17. Роль социальных медиа в повышении эффективности стратегий и тактик по связям с органами государственной власти.
18. Изучение лоббизма в ЕС: обзор литературы.
19. Регулирование лоббизма в России: основные попытки и оценка проектов нормативных правовых актов федерального уровня.
20. Проблемы урегулирования иностранного лоббизма: мировой опыт.
21. Регулирование лоббизма в США (на примере одного из штатов).
22. Последствия урегулирования лоббизма в России по западной модели: основные сценарии и оценки.
23. Корпоративные интересы и лоббизм в ЕС.
24. Сравнение лоббизма в ЕС и лоббизма в США.
25. История развития лоббизма в США.
26. Роль финансирования избирательных компаний в лоббизме.
27. Коррупционные практики в современном мире (на примере конкретной страны).
28. Взаимоотношения бизнеса и государства в западных странах: общее и особенное.
29. Государственно-частное партнерство как коммуникативная система.
30. Принципы и технологии антикоррупционной политики.
31. GR-технологии при размещении государственных и муниципальных заказов

Ситуационные задания

Ситуационное задание 1. *Юридическая защита от проблем при общении с чиновниками*

В отношении коррупционного поведения всех предпринимателей можно разбить на три группы:

- те, кто придерживается стратегии пассивного непротивления, действующих по принципу: «Ну, если иначе нельзя, то приходится. Другие, вон, тоже»;

- те, кто используют коррупцию в качестве активной стратегии обеспечения конкурентных преимуществ;

- те, кто выбрал стратегию «ведения чистого бизнеса», стремящихся практически полностью избегать коррупции и стремятся выполнять все законы, как это ни оказывается тяжело. В этом случае выхода два: либо чиновники перестают терзать бизнесменов и они обретают реальную зависимость, либо вынуждены закрывать свой бизнес.

По опросам предпринимателей причинами, препятствующими выбору некоррупционного поведения, являются:

- слабая юридическая грамотность предпринимателей;
- отсутствие сильного и справедливого государства;
- невозможность обратиться за помощью и защитой в правоохранительные органы;
- дефицит не коррупционных путей решения проблем;
- карательный стиль работы контролирующих органов.

Очень часто чиновники сами оказываются недостаточно информированными о юридической специфике своей деятельности. Они допускают ошибки, которые им самим стыдно признавать. Начальство также может попытаться защитить непутевого подчиненного. В таких ситуациях обращение предпринимателя к юридическим методам защиты своих интересов сразу даст понять чиновникам, что человек настроен серьезно, занимает принципиальную позицию и намерен добиваться признания своей правоты. У нас имеется множество примеров того, как после обращения в суд предприниматель получал полное удовлетворение своих требований. Очень часто дело даже не доходило до суда – чиновники, понимая юридическую уязвимость своих решений, сами корректировали свою позицию.

Принимая решения о выбираемой стратегии, безусловно, нужно быть гибким и понимать, что в некоторых случаях не стать жертвой административного рэкета можно только путем закрытия бизнеса. Однако, если бизнесмен уже находится в коррупционных отношениях, то чем успешнее будет становиться его бизнес, тем больше вероятности в итоге вообще его лишиться. В какой-то момент чиновника перестает устраивать получение лишь части доходов предпринимателя – ему нужны все доходы целиком. Или его конкурент предлагает ему более интересные условия за устранение вашего бизнеса с рынка. Зная уязвимые места бизнесмена, несложно добиться желаемого результата. Поэтому его задача – сводить коррупционные отношения к минимуму, а в перспективе – и вовсе от них отказываться, - по крайней мере, от наиболее рискованных и откровенных коррупционных действий.

Рассмотрим несколько ситуаций.

Ситуация №1. Предприятие, осуществляющее косметические услуги, было привлечено к ответственности за нарушение лицензионных требований. Предъявленный штраф – 70 000 рублей. Чиновник предложил не доводить дело до суда и «подарить» ему за это ноутбук. Руководитель предприятия справедливо рассудил, что основная часть претензий может быть оспорена в суде, и создавать прецедент, по которому чиновник будет постоянно «кормиться» у его стола, не стоит. В результате судебного разбирательства из пяти предъявленных бизнесмену нарушений осталось только одно. Штраф снизили до 30 000 рублей.

Ситуация №2. Предприниматель, работающий в сфере общественного питания, оказался в сложном положении. К нему «повадился» ходить бесплатно обедать один из чиновников, причем достаточно высокого ранга. Через некоторое время, так как предприниматель молча терпел, чиновник стал водить компании по вечерам, называя это «благотворительными обедами для малоимущих». Спустя почти год (!) предприниматель посчитал, что накормил всех малоимущих и робко попытался заявить протест, что вызвало яростную реакцию чиновника и шквал необоснованных претензий и угроз. И только тогда предприниматель пришел к юристу. Понадобилось всего лишь несколько грамотно составленных заявлений, направленных в нужные инстанции, чтобы прекратить вымогательство и поставить чиновника на место. Убытки, понесенные бизнесменом за это время не имеет смысла сравнивать с затратами на помощь профессионала.

Ситуация №3: Чиновники из мэрии требовали от предпринимателей уплаты сбора и покупки патента на право торговли. При поддержке местной коалиции бизнеса один из бизнесменов обратился в суд. Решением арбитражного суда было установлено:

- 1) должностные лица местного самоуправления не вправе контролировать соблюдение налогового законодательства;
- 2) отсутствие патента на право торговли не является препятствием (запретом) для ведения торговой деятельности (ст. 2, п.3, п.4 ст. 3 Налогового кодекса РФ).

В результате судебного решения в настоящее время ни районные администрации в городе, ни мэрия в настоящее время не являются участниками отношений, регулируемых законодательством о налогах и сборах.

Задание. Обоснуйте свое мнение - стоило ли в рассмотренных ситуациях предпринимателям идти на поводу у чиновников или было бы для них лучше сразу обратиться в суд?

Ситуационное задание 2. Способы ухода от поборов и коррупционных практик ОГВ

С использованием коррупционных схем, как правило, действует большинство фирм, оказывающих определенного рода услуги, например, риэлтерские, по регистрации предприятий, по регистрации недвижимости, по

оформлению земельных и градостроительных документов, в сфере внешнеэкономической деятельности и таможенных правоотношений.

Самый распространенный способ прохождения административных барьеров – услуги теневых посредников, когда значительная часть уплаченных сумм оседает именно в их карманах. Кроме того, теневые посредники могут не вернуть уплаченных денег в форс-мажорных обстоятельствах или просто оказаться мошенниками.

Подробно не останавливаясь на завуалированных формах вознаграждения должностных лиц, коснемся самого дешевого, самого рискованного и самого распространенного способа передачи отступных – наличными в руки. Надо отдавать себе отчет в том, что это – уголовно наказуемое деяние, и обе стороны могут стать жертвами неожиданной борьбы с коррупцией по инициативе одной из сторон. Иногда такие ситуации являются инсценировкой по договоренности чиновника с сотрудниками правоохранительных органов с целью вынудить предпринимателя заплатить значительно большие отступные. **Ст. 290 УК РФ (за получение взятки)**, предусматривает наказание в зависимости от тяжести либо штраф до 500 тысяч рублей, либо лишение свободы до 10 лет. За взятку в крупном размере (всего лишь от 150 тысяч рублей) – лишение свободы до 12 лет. **Ст. 291 УК РФ (за дачу взятки)** также предусматривает наказание в зависимости от тяжести: либо штраф до 500 тысяч рублей, либо лишение свободы до 8 лет.

Ниже приведен пример, когда предприниматели сумели отказаться от по сути узаконенной практики поборов.

Ситуация №1. Для борьбы с фактически узаконенным сбором денег на так называемые «городские нужды» предприниматели учредили Фонд помощи городу, в который перечисляли денежные средства. Когда администрация к кому-то из предпринимателей обращалась с просьбой о помощи городу, заявка передавалась в Фонд, рассматривалась попечительским советом, который принимал решение: кому, сколько и когда платить, и куда направить средства.

Задание. Найдите в Интернете другие примеры ухода от поборов и коррупционных схем, действующих на той или иной территории местных органов власти.

Ситуационное задание 3. Алгоритм действий предпринимателя во время проверки контрольно-надзорных органов

За что наказывают бизнес? Типичные минимальные ошибки, например, в магазине, торгующем продовольственными товарами: отклеился стикер с обязательной информацией на бутылке спиртного, нет печати на копии лицензии и другие малозначительные нарушения влекут за собой штраф в размере 30000 руб.

Очень часто предприниматели, привлеченные налоговой инспекцией к административной ответственности по результатам проверки, обжалуют действия проверяющих в вышестоящий налоговый орган. Практически всегда

это совершенно бесполезно. Налоговая служба крайне редко отменяет решения своих подчиненных. Дело все равно доходит до суда, но время может быть потеряно. Если существует уверенность в своей правоте, лучше сразу судиться.

Ситуация. Бухгалтер сдала отчетность в налоговую инспекцию, камеральная проверка выявила в отчетных документах техническую ошибку. Предприятие было привлечено к налоговой ответственности. Сумма штрафа 13000 рублей. Услугами юриста решили не пользоваться и обжаловали решение налоговой инспекции в арбитражном суде самостоятельно. Была долгая переписка с судом, несколько раз возвращалось исковое заявление из-за нарушения установленных требований. Судебное заседание показало правовую неподготовленность малого предприятия, кроме того, были пропущены процессуальные сроки, и уже открыто исполнительное производство. И только тогда был приглашен юрист, который смог оказать реальную помощь. Однако расходы предприятия на подготовку документов и поездки превысили сумму иска и составили 14800 рублей. Если бы юрист был привлечен предпринимателем с самого начала, затраты были бы минимальными.

Задание. Перед вашим предприятием стоит задача пройти проверку деятельности со стороны контрольно-надзорных органов, причем рассмотрим ситуации:

- а) внезапной проверки предприятия;
- б) коррупционного поведения инспекторов при проведении контрольных мероприятий.

В случае любой проверки предприятия со стороны надзорных органов следует знать:

- Федеральный закон (от 25.12.2008 № 294-ФЗ) «О защите прав юридических лиц и индивидуальных предпринимателей при осуществлении государственного и муниципального контроля» определяет, что *плановые проверки проводятся не чаще, чем один раз в три года.*

- Основные права и обязанности предпринимателей в ходе проведения проверок:

- ✓ Предприниматель не имеет права препятствовать проведению проверки. Закон требует, чтобы при проверке присутствовал руководитель компании или уполномоченное им лицо.

- ✓ Предприниматель, в свою очередь, имеет право обжаловать действия и решения контролирующих органов, обратившись в суд или прокуратуру.

- ✓ Органы государственного надзора имеют право на внеплановую проверку в случае, если поступила жалоба на юридическое лицо или на индивидуального предпринимателя. Особенно если при этом был нанесен ущерб жизни и здоровью потребителя.

Что следует предпринять в первом случае, когда проверка неожиданна:

- попросить контролеров представить направление на проведение проверки и записать его номер и фамилию руководителя, подписавшего данный документ;
- попросить лиц, проводящих проверку, представиться и записать их фамилии и номера служебных удостоверений;
- пригласить в помещение, в котором проводится проверка, сотрудников, которые могли бы выступить в дальнейшем свидетелями;
- при изъятии документов, особенно если проверяющие настаивают на выемке оригиналов, копировать все изымаемые бумаги и составить опись изъятых. Следует попросить контролеров подписаться под описью, составленной в их присутствии. Если они отказываются – составить акт, который должны подписать свидетели из числа сотрудников.

Если же при внезапной проверке речь идет еще и о серьезном нарушении, которое грозит бизнесу значительными штрафами, следует обязательно пригласить участвовать в проверке юриста, который имеет право представлять интересы компании в государственных органах и судах.

Во втором случае откровенно неправомерных действий должностного лица существует определенный алгоритм действий предпринимателя:

- ✓ Можно остановить проверку и пригласить кого-нибудь, кто сможет присутствовать при проверке и в дальнейшем свидетельствовать в вашу пользу;
- ✓ Позвонить и проконсультироваться у юриста или в центре поддержки малого бизнеса.
- ✓ Выяснить телефон начальника проверяющего и позвонить, рассказав о неправомерном поведении «контролера».
- ✓ Использовать фото- и видеосъемку, а также диктофон, фиксирующие все детали проверки.
- ✓ Описать все нарушения и приложить свое объяснение к акту проверки, указав в самом акте о том, что такой документ имеется.
- ✓ Сделать опись представленных проверяющему материалов, документов, оборудования, инструментов и пр. и также приобщить ее к акту проверки.
- ✓ Проверить полномочия проверяющих (предписание на проверку и удостоверения личности).
- ✓ Переписать все данные о проверяющих.
- ✓ Заставить проверяющих заполнить все графы журнала проверок.
- ✓ Не подписывать протоколов и актов, не читая. Делать замечания и фиксировать их, если в этом есть необходимость.
- ✓ Не подписывать чистых листов, «а остальное мы потом допишем» - допишут обязательно, только не в вашу пользу.
- ✓ Не верить на слово. Если ссылаются на норму закона, следует уточнить, какого именно, и запишите.

Ситуационное задание 4. Методы лоббирования в России

Проведем анализ GR в России на примере кампании 2010 года по принятию ФЗ «О государственном регулировании торговой деятельности в Российской Федерации».

Ситуация. Главными действующими лицами лоббистской борьбы вокруг законопроекта по принятию ФЗ «О государственном регулировании торговой деятельности в Российской Федерации» являлись продовольственные торговые сети (представленные в первую очередь Ассоциацией компаний розничной торговли – АКОРТ2) и крупные переработчики сельскохозяйственной продукции (представленные отраслевыми ассоциациями и группой депутатов Федерального Собрания).

В ходе борьбы вокруг законопроекта участники рыночной торговой цепочки «производитель – переработчик – оптовик – розничный продавец – потребитель» не были одинаково активны и консолидированы в продвижении своих интересов. Так, переработчики добивались более удобных для себя условий оплаты товара: сокращения сроков оплаты и отказа от практики бонусных платежей. В свою очередь ритейлеры настаивали на том, что государственное регулирование отрасли вообще не нужно и вредно. В подтверждение этого тезиса они утверждали, что государственного регулирования торговли якобы не существует нигде в мире, что не соответствовало действительности. Впрочем, по ряду позиций – сроки оплаты продукции, бонусы – стороны начали сближаться. Однако компромисса ритейлеры и переработчики в рамках саморегулирования достичь не сумели.

Одной из причин провала договоренностей стало то, что интересы ритейлеров неоднородны. Вопросы, интересующие одних участников отрасли, не являлись значимыми для других.

К примеру, ограничение доли рынка для сетей в рамках муниципального образования в пределах 25% и менее (звучат предложения довести эту долю до 10 и даже 5 %) невыгодно компании X5, которая имеет, по разным оценкам, от 24,5 до 35% рынка Санкт-Петербурга. И выгодно собственникам «Седьмого континента», поскольку доля этой сети в Москве невелика, и ограничения на рост конкурентов увеличивают ее стоимость. Также эта норма вполне устраивает западные сети, например, «Ашан», которые используют крупные торговые форматы (гипермаркеты) и строят не более одного магазина в пределах муниципального образования. Уже после первого чтения закона «Ашан» объявил о скором открытии еще 6 своих гипермаркетов в России. Части ритейлеров важно разрешение на продажу в торговых сетях безрецептурных медикаментов, а другим, в бизнес-стратегию которых эта тема не входит, данный вопрос непринципиален.

На первом этапе кампании (до вмешательства верховной власти) более эффективным был лоббизм со стороны переработчиков. Они выстроили системную кампанию, в ходе которой использовали такие приемы, как:

➤ Апелляция к средствам массовой информации и общественному мнению с активным использованием стереотипов массового сознания.

➤ Демонизация оппонента, в частности, сравнение торговых сетей с «раковой опухолью», а работников торговли с «грабителями»; обвинение ритейлеров во всех бедах, в том числе и тех, к которым они не имеют никакого отношения. К примеру, сети назывались виновниками низких закупочных цен на продукцию крестьян, хотя первым звеном цепочки продаж являются именно переработчики.

➤ Создание виртуальной «коалиции поддержки» – образа единого фронта производителей, потребителей, крестьян против торговых сетей.

➤ Привлечение в союзники депутатов ГД и членов СФ;

➤ Вбрасывание откровенно абсурдных предложений (например, запрет на очереди в магазинах), чтобы сдвинуть в свою сторону «зону торга».

Использование описанных выше технологий привело к тому, что в массовых СМИ побеждала эмоциональная позиция переработчиков, в деловых же СМИ преобладала позиция ритейла, поскольку была более аргументирована и экономически обоснована, следовала бизнес-логике.

Однако эмоциональность дискуссии, межведомственные разногласия и отсутствие достигнутых договоренностей сторон участников рынка привели к необходимости вмешательства председателя Правительства РФ.

После вмешательства премьер-министра следующий этап переговоров и обсуждения оказался более эффективным. Над законом работали сразу на нескольких переговорных площадках: рабочая группа первого вице-преьера Виктора Зубкова, Минпромторг, ТПП, РСПП, «Опора России», «Деловая Россия», клубы и рабочие группы при «Единой России», Общество защиты прав потребителей. В итоге в короткий срок удалось достичь компромисса и выработать текст закона, который не вызывал энтузиазма ни у ритейлеров, ни у переработчиков, но был приемлем для обеих сторон.

Закон в июле 2009 года был принят Правительством РФ и направлен в Госдуму. В период перед первым чтением, состоявшимся 11 сентября 2009 г., возникла информационная пауза, которая была эффективно использована ритейлерами. Практически все сети провели рекламные кампании по скидкам для населения. В первую очередь целью этих кампаний было привлечение покупателей, однако, они сработали и на улучшение имиджа ритейла при взаимоотношениях с поставщиками продуктов питания.

В силу закон вступил с 1 февраля 2010 года. Депутат ГД РФ и совладелец «Седьмого континента» Владимир Груздев считает, что «...ритейлеры проиграли информационную войну. Отношение к отрасли в высших политических кругах такое же, каким оно было и в 1982 году: многие из руководителей до сих пор воспринимают торговлю как мафию. Проблема розничных сетей в том, что они не смогли объяснить политическому руководству, что являются одними из крупнейших работодателей, а их отчисления в консолидированный бюджет превышают 25%».

Задание. Проведите анализ лоббистской деятельности в России на примере кампании 2010 года по принятию ФЗ «О государственном регулировании торговой деятельности в Российской Федерации». Кто из сторон выиграл, а кто оказался проигравшим? В чем заключалась проблема розничных сетей?

Ситуационное задание 5. Методы лоббирования в США

США по праву признаны мировой столицей лоббизма, об этом красноречиво свидетельствуют официальные данные лоббистских трат в прошлом веке - более 3 млрд. долл. в год. За последние 15 лет эти суммы удвоились. Впрочем, история лоббизма в США говорит о том, что лоббировать свои интересы было принято с незапамятных времен, когда до введения регулирования были весьма распространена практика прямого поощрения законодателей. Иногда взятки приобретали пикантный характер:

- Сэмюэль Кольт, после того как изобрел свой револьвер, одно время вынужден был бороться с нападками на авторские права. Он нанял лоббиста Александра Хая, разославшего в качестве подарка законодателями револьверы в эксклюзивном исполнении.

- Иногда в качестве прямого поощрения предлагались девушки легкого поведения, которые могли приехать в любой момент по запросу.

- Один изобретательный лоббист решил устроить казино прямо напротив Сената США. Ему даже не приходилось ничего платить представителям власти: своим влиянием они отработывали долги, сделанные за карточным столом.

- Непревзойденным «мастером лоббирования за ужином» считался Самюэль Вард. Он объяснял свой метод лоббирования тем, что во время хорошего ужина сотрапезники не торгуются.

Ситуация. Утром 3 февраля 1989 г. частный эскорт из 19 автомашин покинул Вашингтон и направился в сторону фешенебельного санатория Гринбриер в Западную Виргинию. В этом частном эскорте находились 142 представителя Демократической партии в Палате представителей США, сопровождаемые семьями, а также лоббистами и журналистами. В Гринбриере им предстояло провести неделю отпуска, где они собирались поиграть в боулинг, покататься на лыжах, получить удовольствие от целебных ванн, лечебного массажа и многого другого.

Формально ничего предосудительного в этом мероприятии не было, оно официально организовывалось как научно-практическая конференция, а каждый депутат заплатил за ее посещение всей семьей 500 долл. 60 же лоббистов, приглашенных на эту «конференцию», оплачивали билет за вход уже за 6 тыс.долл. Общая стоимость мероприятия достигала 250 тыс.дол. Лоббисты и депутаты сидели за общим столом вперемишку по заранее составленному плану, получали, таким образом, возможность обсуждать все интересующие их вопросы.

Задание. Выскажите свое мнение относительно того, для чего проводился такой семинар и насколько оправданным было вложение средств со стороны лоббистов? Кто был в наибольшем выигрыше от проведенного мероприятия: лоббисты, депутаты, их семьи или организаторы?

Ситуационное задание 6. Как принять участие в госзакупках

Для получения государственного заказа компании не достаточно просто в документальном виде засвидетельствовать желание сотрудничать. Такое сотрудничество возможно лишь на конкурсной основе. Это значит, что ваша компания наряду с десятками других будет бороться за право получить тот самый государственный заказ. Эта процедура влечет за собой массу бюрократических проволочек. И все они объединены одним словом и термином – тендер.

Тендеры для государственных нужд распространяются на поставку следующих материалов:

1. Закупка лекарственных средств.
2. Тендеры на спецодежду.
3. Закупка специальной техники.
4. Сувенирная продукция.
5. Канцелярская продукция.
6. Закупка продуктов питания.
7. Закупка медицинского оборудования.

Существуют следующие основные формы проведения тендеров на поставку товаров:

- открытый аукцион в электронной форме, который проводится при торгах с любой суммой, самый распространенный способ закупки. К участию в аукционах допускаются те поставщики, которые указали технические характеристики к поставляемым материалам в соответствии с требованиями Заказчика (конкретные показатели материалов);
- запрос котировок, который проводится при закупках с суммой менее 500 000 рублей. Эта форма часто используется муниципальными Заказчиками, и по сути представляет собой согласие частного лица с условиями поставки товаров, а ценовое предложение зачастую не требует обеспечения;
- открытый конкурс, который проводится при поставках исключительных и технически сложных групп товаров, используемых, например, в космической промышленности.

Для того чтобы принять участие в тендере, нужно, во-первых, оформить целый пакет документов и правильно представить свою продукцию. Участие в тендере регламентируется процедурой, которая включает в себя подачу официальной заявки. Участие в тендере проводится на коммерческой основе. Это значит, что каждый участник вносит определенную сумму, которая положена в соответствии с процедурой. Помимо этого, каждый участник тендера подает стандартный пакет документов.

В списке необходимых для участия бумаг значится:

- список уполномоченных лиц,
- копии и оригиналы учредительных документов,
- свидетельства на регистрацию юридического лица, выписки из единого регистра, а также налоговые документы,
- предприятие должно предоставить документы, удостоверяющие компетенцию юридического лица на выполнение тех или иных задач;
- немаловажным документом также является финансовый баланс и отчет о поступлениях на протяжении нескольких лет;
- справку об отсутствии задолженности перед бюджетом, выдаваемой налоговой службой в течение 10 календарных дней, сложности получения которой отнимают время и могут стоить получения места в тендере.

Все перечисленные документы удостоверяют стабильность заявителя как потенциального партнера для сотрудничества с государственными органами власти.

Ситуация. Продукция завода по производству трубопроводной арматуры для объектов жилищно-коммунального и топливно-энергетического комплекса реализуется торговым домом, а также через сеть сторонних компаний-дилеров. Завод имеет в своем распоряжении достаточные производственные мощности и высокий показатель востребованности продукции на рынке.

Задание: Перед вами стоит задача - получить государственный заказ для этого завода, который загрузит его работой и стабильной прибылью на годы вперед.

Ниже представлена пошаговая инструкция по участию в тендерах по 44 ФЗ, которая поможет вам справиться с таким заданием:

1. Изучите статьи 66, 67, 31 этого закона, без которых вам будет тяжело самостоятельно сработать эффективно.
2. Получите электронную цифровую подпись (ЭЦП) для торгов. Стоимость изготовления ключа ЭЦП, позволяющего идентифицировать владельца сертификата, составит приблизительно 6000 рублей. Он действует один год более чем на 80 электронных торговых площадках (ЭТП), включая и все федеральные.
3. Отсканируйте все учредительные и регистрационные документы для вашего юридического лица. Это потребуется Вам для того, чтобы зарегистрироваться на любой федеральной ЭТП. Вам потребуется свежая выписка из ЕГРЮЛ.
4. Установите и настройте ЭЦП.
5. Пройдите аккредитацию на 5 федеральных ЭТП. Как это сделать Вы можете узнать, например, <http://tender-best.ru/o-kompanii/>.
6. Ищите аукционы на сайте zakupki.gov.ru, системе Селдон или воспользуйтесь услугами сторонней организации. Можно самим поставить систему Селдон 1.7., которая мониторит практически все сайты в интернете, занимающиеся размещением заказов.

7. Кроме того, вам необходимо найти финансовую организацию, которая будет предоставлять вам тендерные займы и банковские гарантии.

8. Наймите специалистов по подготовке аукционной документации, жалоб в ФАС и т.д. или пройдите обучение по госзакупкам.

Ситуационное задание 7. *Формирование коммуникативных навыков и положительного имиджа для проведения результативной встречи с представителем ОГВ*

Неэффективность общения представителей бизнеса с чиновниками может быть связана с полным или частичным отсутствием умения ориентироваться и вести себя в конкретной ситуации, а также может быть вызвана недостаточным самоконтролем, например, из-за неумения справиться с перевозбуждением, импульсивностью, агрессией и т.д. Можно справиться с такого рода задачей при помощи игры - моделью жизненной ситуации, в частности общения, в процессе которой будет приобретен определенный опыт. При этом следует помнить, что, совершая ошибки в искусственной ситуации общения, не будет той ответственности, которая в реальной жизни неизбежна. Это дает возможность больше пробовать, проявлять творчество, искать более эффективные формы взаимодействия с партнером на тренинге и не бояться "поражения".

Формирование коммуникативных навыков – это не только наличие у нас ораторского таланта. Сюда следует также отнести искусство ответов на вопросы, овладение навыками эффективного слушания, а также расширение диапазона творческих способностей.

Несомненным позитивным моментом предлагаемых игровых упражнений является возможность получить оценку своего поведения со стороны, сравнить себя с окружающими и скорректировать свое общение в следующих ситуациях. Следует помнить, что намного легче заметить ошибки, неточности в общении своих близких, сотрудников, руководителей, чем свои собственные.

Ситуация. Вы – торговый представитель завода по производству трубопроводной арматуры из предыдущего примера.

Задание. Вам предстоит провести результативную встречу с чиновником для получения каких-либо преференций в бизнесе.

Для решения этого вопроса вам предстоит тренинг по умению дать оценку имиджу себе и окружающим, провести анализ своего поведения во время серьезного делового разговора и получить рекомендации по совершенствованию навыков и приемов активного слушания.

Чтобы **получить собственную оценку своего имиджа**, необходимо пройти анкетирование у своих одноклассников по следующим правилам:

- за каждый компонент табл., оцененный как исключительный, засчитывается 3 очка,
- за каждый компонент, оцененный как «сверх нормы» - 2 очка,

- за каждый средний – одно очко, за оценку «недостаточный» вы не получаете ни одного очка (см. табл.ниже).

Таблица 11

Пересмотр имиджа одноклассников

Компонент имиджа	Недостаточный	Средний	Сверх-нормы	Исключительный
Данные голоса				
Комуникабельность				
Умение преподнести себя				
Умение вести себя в обществе				
Этикет сервировки				
Искусство контакта взглядом				
Подача руки				
Осанка				
Физические данные				
Ухоженность				
Умение одеваться				
Изысканные манеры				

Подсчитываем итоги:

- менее 8 очков: ваш имидж губит вас. Вам будет сложно найти работу или задержаться на ней продолжительное время.
- 9-12 очков: вы «Господин (жа) Посредственность», которую пусть много и не напортит, но у людей, рассчитывающих на вашу карьеру, т.е. у нынешних и будущих работодателей, вы набрали бы ничтожно мало очков.
- 13-24 очка: ваше будущее многообещающе, но ваш имидж неровен: в некоторых аспектах – неплох, в некоторых – неудовлетворителен.
- 25-36 очков: ваш имидж вполне состоятелен, и нет сомнений, что вы поработали над собой - родители привили вам правила хорошего тона, знания застольного этикета и воспитали в вас умение со вкусом одеваться.

Получив оценку своего имиджа от одноклассников, следующим этапом вам предстоит овладеть данным коммуникационным приемом с помощью тренинга, пособий или в подражании другим.

Чтобы решить выработать в себе технику активного слушания, рассмотрим сначала неприемлемые для деловых переговоров приемы слушания:

- *глухое молчание*;
- *угу-поддакивание* ("ага", "угу", "да-да", "ну", кивание подбородком и т.п.);

- **эхо** - повторение последних слов собеседника;
- **зеркало** - повторение последней фразы с изменением порядка слов;
- **парафраз** - передача содержания высказывания другими словами;
- **побуждение** - междометия и другие выражения, побуждающие собеседника продолжить прерванную речь ("Ну и...", "Ну и что дальше ?", "Давай-давай" и т.п.);
 - **продолжения** - когда слушающий вклинивается в речь и пытается завершить фразу, начатую говорящим, "подсказывает слова";
 - **эмоции** - "ух", "ах", "здорово", смех, "ну-и-ну", "скорбная мина" и пр.;
 - **нерелевантные и псевдорелевантные высказывания** - высказывания, не относящиеся к делу или относящиеся лишь формально ("а в Гималаях все иначе" и следует рассказ о Гималаях, "кстати о музыке..." и следует информация о гонорах известных музыкантов).
 - **Оценки, советы, продолжения речи собеседника;**
 - **уточняющие или наводящие вопросы** типа "Что-где-когда-почему-зачем", расширяющие сферу, затронутую говорящим, нередко такие вопросы являются по существу уводящими от линии, намеченной рассказчиком.

Далее проводим анализ своего поведения и получаем рекомендации по совершенствованию навыков и приемов активного слушания, отвечая на 16 вопросов бинарного теста. Следует помнить, что нет "правильных" или "неправильных" ответов, так как люди различны и каждый высказывает свое мнение. Главное, старайтесь отвечать честно, не пытайтесь произвести благоприятное впечатление, ответы должны соответствовать действительности. Свободно и искренно выражайте свое мнение. В этом случае Вы сможете лучше узнать себя. Итак:

1. Ждете ли Вы терпеливо, пока другой закончит мысль и даст Вам возможность высказаться?
2. Спешите ли Вы принять решение до того, как поймете сущность проблемы?
3. Слушаете ли Вы лишь то, что Вам нравится?
4. Мешают ли Вам слушать собеседника Ваши эмоции?
5. Отвлекаетесь ли Вы, когда собеседник излагает свои мысли?
6. Запоминаете ли Вы вместо основных моментов беседы какие-либо несущественные?
7. Мешают ли Вам слушать предубеждения?
8. Прекращаете ли Вы слушать собеседника, когда появляются трудности в его понимании?
9. Занимаете ли Вы негативную позицию к говорящему?
10. Всегда ли Вы слушаете собеседника?
11. Ставите ли Вы себя на место говорящего, чтобы понять, что заставило его говорить именно так?
12. Принимаете ли Вы во внимание тот факт, что у Вас с собеседником могут быть разные предметы обсуждения?

13. Допускаете ли, что у Вас и у Вашего собеседника может быть разное понимание смысла употребляемых слов?

14. Пытаетесь ли Вы выяснить тот факт, чем вызван спор: разными точками зрения, постановкой вопроса и т.п.?

15. Избегаете ли Вы взгляда собеседника в разговоре?

16. Возникает ли у Вас непреодолимое желание прервать собеседника и вставить свое слово за него или в пику ему, опередить его в выводах?

Подсчитываем итоги:

- 6 баллов и ниже свидетельствуют о низкой степени выраженности умения слушать других, о направленности в ходе общения на себя (т. е. удовлетворение своих притязаний вне зависимости от интересов партнера). Снижена чувствительность в оценке текущей ситуации - когда молчать и слушать, а когда говорить. Необходимо обучение навыкам эффективного слушания

- от 7 до 10 баллов - средняя степень выраженности умения слушать собеседника. Данное умение скорее проявляется ситуативно и зависит от личной значимости (заинтересованности) получаемой информации. Требуется совершенствование навыков и приемов активного слушания.

- 10 баллов и выше свидетельствуют о явно выраженном умении слушать других вне зависимости от личной значимости получаемой информации. Такой человек является эффективным работником, если в основе его деятельности лежит общение с людьми.

Для того чтобы провести результативную встречу с чиновником по теме получения преференций для своего бизнеса, вам пригодится ниже прилагаемая памятка по искусству ответов на вопросы:

- Попробуйте вначале определить подоплеку вопроса чиновника и выявить лежащее в его основе намерение.

- Не следует торопиться отвечать на его вопрос, следует сначала сделать небольшую паузу.

- Сложный вопрос необходимо мысленно разделить на составные части.

- В случае затруднения с ответом попросите повторить вопрос, либо уточнить его смысловые аспекты. Можно сообщить оппоненту, что его вопрос вы поняли так-то или уточните, какая конкретно информация интересует чиновника.

- В случае непредвиденного вопроса можно запросить время на поиск ответа.

- Если вы обнаружили, что чиновник вас неправильно понял, тогда исправляйте ситуацию и переформулируйте свою мысль.

Ситуационное задание 8. *Налаживание деловых контактов или правила нетворкинга*

Любой бизнес строится на взаимоотношениях между людьми. В современном бизнесе деловые контакты решают если не все, то очень многое. Умение их создавать давно уже считается настолько ценным, что во многих известных бизнес-школах этому посвящают отдельный курс лекций по нетворкингу, с помощью технологий которого можно значительно расширить сеть контактов, развить свои коммуникативные навыки, наладить с людьми взаимовыгодное сотрудничество, улучшить репутацию. Тот, кто живет по правилам нетворкинга, всегда получает удовольствие от общения с полезными и интересными людьми.

В основе нетворкинга лежит теория шести рукопожатий, согласно которой, все жители нашей планеты связаны друг с другом через общих знакомых. Эта цепочка знакомств обычно насчитывает не более 5 человек. А значит, нужного человека всегда можно найти. Чем шире сеть контактов, тем большее количество полезных людей оказываются в пределах вашей досягаемости.

Ситуация. Будучи GR-менеджером (или лоббистом) вы пытаетесь следовать правилам нетворкинга, суть которых во многом состоит в постоянном прямом общении с представителями бизнеса, власти и общества. Это предполагает, например:

- ✓ посещение органов государственной власти для встреч и консультаций со стейкхолдерами;
- ✓ участие в заседаниях общественных экспертных советов, рабочих групп при ОГВ;
- ✓ посещение семинаров, выставок, заседаний бизнес-ассоциаций, мероприятий международных экономических и юридических форумов, на которые приглашаются ваши стейкхолдеры;
- ✓ посещение приемов, организуемых с той же целью; деловые завтраки, деловые обеды и ужины;
- ✓ участие в многочисленных светских мероприятиях

Задание. Перед вами стоит задача – создать максимально широкую сеть полезных связей для решения GR-задач. Следует иметь в виду, что для этого при обращении в ОГВ либо встрече со стейкхолдерами в вашем портфеле должны лежать тезисы для озвучивания сообщений, с фактами и аргументами, уже сформулированными юристами, которые нужно научиться подавать менее «юридизированным» языком, т.е. своими словами с пониманием уровня собеседника.

Как начать действовать: К созданию сети контактов нужно подходить осознанно, понимая, какие цели вы преследуете. Для начала стоит определить тех людей, с которыми вы постоянно общаетесь. Это знакомства первого круга: родственники, близкие друзья, коллеги, деловые партнеры.

У каждого из них есть свой первый круг, а для вас - второй. Проанализировав входящих в него людей, можно найти очень полезные контакты. Познакомьтесь с этими людьми, ведь личное общение сложно переоценить. Лучше, если общий знакомый даст вам положительную рекомендацию, например, сделает незначительный, но приятный комплимент. Таким образом, авторитет вашего друга распространится и на вас, и вы будете включены в круг знакомств.

Новых знакомых можно заводить постоянно, в любом обществе и с помощью разнообразных средств. Для этого следует использовать социальные сети, электронную почту, даже объявления в газетах. Следуйте двум обязательным правилам, чтобы максимально расширить круг полезных контактов: каждый месяц знакомьтесь с новым интересным человеком из своей профессиональной сферы и один раз в неделю делайте что-нибудь приятное тем, кто уже входит в вашу сеть знакомств.

Для того чтобы находить нужных вам людей, можно организовывать различные, потенциально полезные для них мероприятия: семинары, дискуссионные клубы и прочее. Если эти встречи будут происходить на постоянной основе, их участники смогут приглашать на них своих знакомых, расширяя, таким образом, вашу сеть полезных контактов.

Контакты необходимо подпитывать. Мало просто завести знакомство, нужно наладить постоянную коммуникацию. Для этого важно понимать, что человеку интересно, какая информация будет ему полезна.

Например, познакомившись с кем-то на заседании бизнес-ассоциации или на семинаре, вы можете вечером прислать этому человеку ссылку на заинтересовавшую вас статью по этой теме или пригласить его на другое подобное мероприятие. А такой минимум, как sms-поздравление с приближающимся праздником, можно использовать для поддержания любого контакта вашей сети.

Сеть деловых контактов нужно строить задолго до того, как они могут понадобиться. Пусть ваши взаимоотношения с другими людьми будут интересными и взаимовыгодными, тогда у них есть шанс перерасти в серьезное деловое сотрудничество.

Общайтесь с разными людьми из различных сфер, ведь трудно предугадать, когда может понадобиться юрист, а когда хороший врач. В нужный момент люди, которые доброжелательно к вам относятся, могут оказать очень важную услугу.

Использовать принципы нетворкинга можно как в бизнесе, так и в жизни. Он эффективно помогает добиться поставленных целей. И при этом не требует больших денежных затрат.

В заключение, чтобы подытожить все вышеизложенное, прилагаем **Правила нетворкинга:**

1. «Ты — мне, я — тебе». Правило, которое никогда не стоит нарушать. Будьте готовы к тому, что вам нужно будет не только просить о помощи, но и кому-то ее оказывать.

2. Делайте первым шаг навстречу. Новые знакомства необходимо самостоятельно инициировать, а потом прилагать усилия к тому, чтобы их закрепить.

3. Будьте наготове! Всегда имейте при себе визитку. Вручая ее, можно акцентировать внимание на том, какие услуги вы оказываете. Не забудьте оказать должное внимание визитке вашего нового знакомого, если он вам ее предложит.

4. Никогда не обещайте сделать то, чего вы не сможете выполнить. Не стоит преувеличивать свои возможности, ведь невыполненное обещание негативным образом скажется на вашей репутации. А слава ненадежного человека может привести к потере важных контактов.

5. Всегда будьте собой. Люди негативно реагируют на фальшь, а искренность ценят. Поэтому ведите себя естественно, и вы сможете легко расположить к себе любого собеседника.

6. Помните, что со знакомым человеком люди охотнее вступают в сотрудничество, так как испытывают к нему доверие.

Ситуационное задание 9. Решение проблемы развития бизнеса в области энергоэффективности и энергосбережения

Ситуация. Вы – руководитель или владелец компании, которая занимается вопросами инжиниринга в области энергоэффективности и энергосбережения. Вы хотите развивать свой бизнес и отрасль вместе с единомышленниками. В вопросах GR конкуренты зачастую становятся вашими стратегическими партнерами. Вы определяете в качестве основной цели развитие малой генерации, т.е. котельные, позволяющие снабжать электроэнергией и теплом предприятия или городские районы.

Основной проблемой вы видите отсутствие необходимых нормативных правовых актов, позволяющих вам эффективно развивать этот бизнес, отсутствие инструментов реализации таких проектов или отсутствие практики на местах, отсутствие механизмов господдержки создания новых образцов оборудования или решений. Перед вами очень масштабная задача.

Задание. Необходимо решить проблему развития бизнеса в области энергосбережения и энергоэффективности.

Для этого следует определиться:

1) Идете ли вы самостоятельно или объединяетесь с кем-то для решения этого вопроса.

2) Хватит ли у вас сил и средств для финансирования этой работы?

Если вы чувствуете, что самостоятельно будет сложно, следует выбрать профильную ассоциацию или федеральную общественную организацию, профильный комитет и провести переговоры с его руководителем относительно возможности организации помогать продвигать ваши интересы. Вам скажут, какие действия организация уже предприняла, если такое имело место. Возможно, вы уже далеко не в начале пути, а в середине, когда взаимодействие

площадок и органов власти превратилось в мучительную переписку и ваша энергия поможет сдвинуть камень с мертвой точки.

Таким образом, при условии правильной постановки работы в общественной организации вы намного быстрее достигнете желаемого уровня взаимодействия с вами и более эффективного решения вашей отраслевой проблемы. Необходимо всегда помнить, что чиновнику всегда проще общаться с представителем общественной организации, выражающей интересы 100 предпринимателей, чем с каждым по отдельности.

Имеем: принятый Федеральный закон №261-ФЗ об энергосбережении, приказы, утвержденные Минэнерго, Минрегионом, Госпрограмму по энергоэффективности (Минэнерго, РЭА), программу субсидий от Минэнерго и Минэкономразвития, закон о необходимости разработки схем теплоснабжения.

Шаги:

1) На уровне Государственной Думы (Комитет по энергетике) подготовить предложения о принятии поправок в базовое федеральное законодательство.

2) На уровне министерств:

- Минпромторг – уточнить механизмы поддержки отечественных производителей, а при их отсутствии предложить провести необходимые исследования (НИР).

- Минэнерго (Российское энергетическое агентство) – уточнить механизмы субсидирования региональных проектов по строительству малой энергетики или энергоэффективности.

- Минрегион – уточнить механизмы субсидирования региональных проектов по строительству малой энергетики для ЖКХ.

- Ведомства, отвечающие за развитие территорий: Минвосток развития, Министерство по делам Крыма и Министерство по делам Северного Кавказа – определить заинтересованность данных ведомств в реализации на своих территориях проектов по строительству малой генерации.

3) На региональном уровне:

- начать координацию деятельности с министерством (комитетом) по промышленности, по энергетике и экономическому развитию с целью поддержки вашего предприятия (налоговые льготы, механизмы субсидирования, реализации проектов).

- Проработать с банками-партнерами возможности долгосрочного кредитования ваших проектов, разработать механизм строительства и ввода в эксплуатацию, максимально комфортный для региональной власти (долгосрочный лизинг, концессия, энергосервисный контракт).

- Через администрацию региона провести работы с региональной энергетической комиссией по вопросу установления тарифа.

При необходимости инициировать проведение круглого стола от общественной организации с рассмотрением этого вопроса.

4) На местном уровне:

- Заручиться поддержкой главы муниципального образования и руководителей профильных комитетов о возможности реализации проектов по строительству объектов малой энергетики под ключ на условиях государственно-частного партнерства. При этом следует помнить, что в муниципалитете денег на такие дорогостоящие проекты не было, нет и не будет, поэтому не нужно отвлекать людей от работы предложениями что-либо построить за счет муниципального образования. Ключевой документ, который вас может интересовать, - разработка схемы теплоснабжения МО, в которой будет содержаться вся информация о необходимости и актуальности вашего проекта.

При необходимости инициировать проведение круглого стола от общественной организации с рассмотрением этого вопроса с участием представителей города и региона.

5) Если ваш проект связан не только со строительством объектов, но и с разработкой нового оборудования или технологического решения, то этот проект можно пробовать подавать в Агентство стратегических инициатив (направление «Новый бизнес»). Агентство призвано помогать убирать «административные барьеры» для малого и среднего бизнеса. Если проект пройдет все уровни экспертной оценки и будет утвержден на наблюдательном совете, это станет хорошим драйвером его развития. Агентство само вам поможет провести коммуникацию с региональным уровнем власти, кроме того, будут даны необходимые поручения.

Кейсы

Кейс №1. Кампания по формированию у представителей федеральной власти понимания необходимости сохранения существующей пенсионной системы России

Ситуация

В 2002 г. по инициативе Минэкономразвития России и при активной поддержке президента РФ В. В. Путина была проведена пенсионная реформа с целью достижения сбалансированности пенсионной системы и повышения уровня пенсий. Благодаря реформе с 2002 г. государственная трудовая пенсия граждан состоит из трех частей — базовой, страховой и накопительной.

Расчет размера пенсии осуществляется по формуле, установленной федеральным законом. Размер базовой части постоянный и устанавливается Правительством РФ. Страховая и накопительная части формируются из взносов, которые за работника перечисляет работодатель в Пенсионный фонд России (ПФР). Объем этих взносов составляет 22% заработной платы. Из них 16% направляются в страховую часть пенсии, остальные 6% — в накопительную. Накопительная часть пенсии формируется у лиц 1967 г. рождения и моложе. Именно наличие накопительной части в структуре пенсий — единственная возможность для российского среднего класса обеспечить себе

достойный уровень пенсии в будущем. Дело в том, что накопительный компонент может инвестироваться и тем самым приносить дополнительные средства в счет будущей пенсии. По решению каждого гражданина они передаются в управление государственной управляющей компании Внешэкономбанк, либо одному из негосударственных пенсионных фондов (НПФ), количество которых уже сейчас превысило 100.

Схема, в которой присутствуют распределительная и накопительная части, называется смешанной. Подобная структура пенсии эффективно работает в большинстве развитых стран.

В 2011 г. стало понятно, что по истечении 10 лет существования в России накопительного компонента законодательной базы для его нормального функционирования до сих пор не было создано. Накопить на пенсию стало можно, а получить накопленное нельзя, так как не было соответствующего закона, позволяющего это сделать. В то же время некоторые влиятельные группы (Минздрав России, ПФР и представители социального блока Правительства и Государственной Думы) вместо того, чтобы создать необходимые условия для продуктивной работы накопительного компонента, признали его неэффективным и стали проводить политику его отмены. Ситуацию усугубил острый дефицит средств бюджета ПФР в 2011—2012 гг. Перед Минздравсоцразвития России стояла задача обеспечить наличие 1 трлн руб., недостающего для выплат текущим пенсионерам. К тому моменту в накопительной системе было аккумулировано 2,3 трлн руб., которые и вызвали живой интерес у ряда ведомств.

В связи с этим, учитывая нарастающий демографический кризис и огромный дефицит бюджета ПФР, ряд чиновников высказались за ликвидацию накопительного компонента. Ситуация приобрела крайне кризисный характер, назрела необходимость проведения масштабной комплексной коммуникационной кампании *по сохранению накопительного компонента*. Кампания несла острый социальный характер, поскольку затрагивала интересы широкой аудитории на всей территории России.

Коммуникационная кампания была проведена агентством бизнес-коммуникаций PRinc в интересах Национальной ассоциации негосударственных пенсионных фондов (НАПФ) — некоммерческой организации, задача которой — защита интересов входящих в нее 68 НПФ и их вкладчиков.

Цель и задачи GR-деятельности

Цель кампании — сформировать у представителей власти мнение в пользу сохранения накопительного компонента пенсии в неизменном виде.

Задачи:

- добиться очевидного перевеса позиции сторонников сохранения накопительного компонента пенсии в СМИ;
- привлечь российских и международных авторитетных экспертов к представлению их позиции в поддержку накопительного компонента;

- на конкретных примерах продемонстрировать высокую эффективность работы негосударственных пенсионных фондов по сравнению с ПФР (государственный пенсионный фонд);
- доступным языком донести угрозу нищенской пенсии в случае отмены накопительного компонента.

Целевая аудитория

- Государственные чиновники, принимающие решения на федеральном уровне, представители профильных министерств (Минздравсоцразвития, Министерства экономики, Министерства труда, Министерства финансов).
- Ведущие эксперты, финансисты и экономисты.

Решения

Сохранение накопительной части — многоэтапная кампания. В первую очередь, необходимо было создать законодательную базу для эффективной работы накопительного компонента и, как следствие, — предпосылки к его сохранению в структуре пенсии. Затем задачей кампании было сохранение накопительной части в рамках подготовки к новой пенсионной реформе. В связи с этим коммуникационная кампания была спланирована в два этапа.

Этап 1 (сентябрь — декабрь 2011 г.) — содействие в принятии Государственной Думой РФ Законопроекта № 360-ФЗ «О порядке финансирования выплат за счет средств пенсионных накоплений» при использовании GR-технологий в интересах клиента. Закон призван создать механизм выплат накопительной части пенсии гражданам. Нормы закона вводят важные социальные льготы для граждан — наследование пенсии правопреемниками, срочное получение накопительной части пенсии в течение 10 лет.

Отсутствие выплатного закона — первый шаг к отмене накопительной части пенсии, а значит, к лишению россиян возможности обеспечить себе достойную пенсию. Его принятие стало гарантией поддержки накопительного компонента на законодательном уровне, и как следствие, его сохранности.

Минздравсоцразвития России препятствовало принятию законопроекта на этапе его подготовки и внесения его в ГД РФ.

Этап 2 (январь — декабрь 2012 г.) — кампания по сохранению накопительного компонента в структуре пенсии в рамках готовящейся новой пенсионной реформы.

Минтруда России подготовило проект «Стратегии развития пенсионной системы России до 2030 года», полностью ликвидирующий накопительный компонент пенсии.

В рамках подготовки стратегии кампании была изучена история российской пенсионной реформы. Также были проведены анализ информационного поля и исследование мнений ведущих аналитиков, экспертов и журналистов в отношении сохранения накопительной части пенсии.

Основные направления работы:

- определение информационных противников;
- определение агентов влияния (СМИ и блогеры, общественные организации, российские и зарубежные финансовые сообщества);
- написание ключевых тезисов кампании;
- привлечение влиятельных сторонних спикеров;
- расширение пула общественных, деловых и финансовых институтов, поддерживающих кампанию;
- формирование единой информационной политики, координация медиа-активности участников кампании;
- участие представителей пула в публичных мероприятиях на тему накопительного компонента;
- работа с ключевыми федеральными СМИ (организация публикаций и сюжетов на тему российской пенсионной системы и накопительного компонента на радио и ТВ. в российских печатных и онлайн СМИ, организация интервью экспертов в печатных СМИ, авторские статьи экспертов в печатных СМИ);
- работа с блогерами;
- работа в социальных сетях (создание и поддержка официальной страницы НАПФ в социальной сети Facebook);
- работа с корпоративными изданиями фондов.

Итоги работы в цифрах:

- 3100 публикаций в ведущих федеральных деловых и общественно-массовых СМИ;
- 80 первых полос;
- 40 сюжетов и 5 часовых программ на ТВ;
- 15 сюжетов и 10 часовых программ на ведущих радиостанциях;
- 32 мероприятия с участием ведущих СМИ;
- 37 информационных материалов разработано для СМИ;
- 12 лояльных сторонних спикеров — авторитетных экспертов в области экономики, политики и пенсионного обеспечения.

Результаты

Этап 1 — Федеральный закон от 30.11.2011 № 360-ФЗ «О порядке финансирования выплат за счет средств пенсионных накоплений» был принят ГД РФ во втором и третьем чтениях в свой последний рабочий день 23 ноября 2011 г.

Этап 2 — Президент РФ В. В. Путин 14 ноября 2012 г. поддержал сохранение накопительного компонента пенсии в полном объеме для граждан, доверивших свои накопления НПФ: «В целом накопительная система не только заработала, но и показала, что имеет перспективы развития. Мы должны предоставить гражданам право выбора. Да и для рынка, полагаю, это будет неплохим сигналом. Имею в виду возможность продолжения и экономическую

целесообразность продолжения деятельности соответствующих финансовых структур, работающих в этой сфере, в пенсионной сфере» — заявил он.

Россияне получили возможность выбора — либо сохранить полный существующий объем своей накопительной части (6%), либо сократить этот взнос до 2%, направив оставшиеся 4% в распределительную часть.

Проект вошел в шорт-лист Национальной премии в сфере общественных связей «Серебряный Лучник» за 2013 г.

Вопросы и задания к кейсу

1. Перечислите все основные субъекты и объекты GR в данном кейсе.
2. Каков, на ваш взгляд, главный итог GR-деятельности в данном конкретном случае?
3. Подготовьте аналитическую справку, касающуюся ситуации с накопительной частью пенсии россиян в момент вашего обращения к данному кейсу. Необходимо ли Национальной ассоциации негосударственных пенсионных фондов предпринимать новые усилия в сфере взаимодействия с органами государственной власти?

Кейс №2. GR-сопровождение тендера на сооружение АЭС «Белене» в Болгарии

Ситуация

В Болгарии в 2006 г. был объявлен тендер на достройку АЭС «Белене» общей мощностью 2000 МВт. По мнению собственных GR-специалистов, российская компания ЗАО «Атомстройэкспорт» (ЗАО АСЭ) имела реальные перспективы принять участие в работах по завершению строительства АЭС. Это было связано с отсутствием в восточноевропейских странах конкурентоспособной национальной промышленности, за исключением чешских предприятий, обладавших достаточными производственными мощностями: в 1970-е гг. им была передана советская технология производства основных компонентов ядерных реакторов типа ВВЭР. Поэтому, изучив ситуацию, Россия решает принять участие в тендере на сооружение АЭС «Белене» в Болгарии.

В тендере «Атомстройэкспорт» участвовал вместе с зарубежными партнерами — французской компанией Areva NP и франко-германским концерном Siemens. Главным конкурентом «Атомстройэкспорта» выступила чешская компания Skoda Allianz в партнерстве с американской компанией Westinghouse.

Проблемы:

- Российская компания вступила в тендер в непростой для Болгарии ситуации - по требованию ЕЭС были закрыты два блока АЭС «Козлодуй», что не только отделяло Болгарию от статуса ведущего поставщика электроэнергии

на Балканах, но и не позволило в достаточном объеме обеспечивать собственные нужды этой страны в электроэнергии.

- Любая деятельность, связанная с атомной энергетикой всегда связана с политической деятельностью и различные политические силы использовали этот проект в качестве основного элемента своего позиционирования — представляя его как в позитивном, так и в негативном ключе, в зависимости от своей политической программы.

- Болгарские СМИ перед началом тендера в недостаточном объеме владели информацией о деятельности ЗАО АСЭ.

Все это осложняло работу компании.

Цель GR-деятельности

Основной целью проекта было GR-сопровождение участия российской компании в тендере на сооружение АЭС в Болгарии. И блок GR стал в этой работе основным. Однако без эффективного информационного сопровождения это направление не было использовано в полной мере. В связи с этим было решено сформировать эффективную PR-программу и постоянно формировать и поддерживать информационное поле вокруг проекта. Это позволяло постоянно контролировать процесс наполнения информационного пространства и эффективно управлять информацией во внешней среде в отношении проекта.

Основные целевые аудитории

- Законодательная и исполнительная власть страны.
- Профессиональное сообщество.
- СМИ.
- Посольство в Болгарии.
- Российские компании на болгарском рынке (Газпром, Лукойл, РАО ЕЭС и т.д.
- Партнеры ЗАО АСЭ по сооружению АЭС «Белене».
- Общественные организации Болгарии – «зеленые» и другие экологические организации, молодежные движения и т.д.
- Конкуренты ЗАО АСЭ.
- Сотрудники ЗАО АСЭ.
- Общественное мнение

Решение

Был проведен анализ ситуации публичного пространства Болгарии и выявлены его основные характеристики.

1. Основные СМИ сосредоточены в Софии, которая является центром информационного и политического влияния.

2. Общественные организации и движения напрямую связаны с политическими кругами.

3. Власть ориентирована на общественное мнение, формируемое СМИ.

4. Одно из главных событий – вступление Болгарии в ЕС (ориентир на Европу).

5. «Зеленые» активны и представляют значимую силу.

6. Проект «Белене» воспринимается как национальный проект.

7. Активно обсуждается тезис экспансии российских технологий.

8. Российские технологии позитивно воспринимаются со стороны профессионального сообщества.

9. В информационном пространстве представлены многочисленные европейские энергетические компании, которые задают планку в позиционировании и формировании восприятия ЗАО АСЭ.

10. PR и рекламная деятельность конкурентов стабильна.

Решено было использовать весь спектр технологий и инструментов из арсенала PR и GR.

1. Взаимодействие со СМИ (блок media relations).

- Наполнение максимальным количеством позитивных публикаций о деятельности ЗАО АСЭ за счет использования информационных поводов. Формат публикаций – новости, аналитические статьи, интервью с представителями ЗАО АСЭ и лидерами мнений.

- Отслеживание резонанса (оперативная обратная связь) исходя из складывающейся политической и экономической ситуации в стране.

- Поддержание неформальных контактов с журналистами.

- Организация систематических брифингов, пресс-ланчей и пресс-конференций в Софии и Москве.

2. Организация продвижения ЗАО АСЭ в сети Интернет.

3. Организация специальных событий и участие в мероприятиях (блок eventmanagement)

- Организация презентаций, круглых столов, конференций, PR-акций и т.д..

- Участие в значимых мероприятиях в качестве соорганизаторов или участников.

- Организация и проведение лекций и семинаров для представителей профессионального сообщества в Болгарии.

- Участие в выставках.

- Организация неформальных встреч с журналистами.

- Организация пресс-туров на АЭС, сооружаемые ЗАО АСЭ.

4. Взаимодействие с органами власти – блок GR.

- Организация встреч с политическими лидерами Болгарии и России исходя из конкретных информационных поводов.

- Взаимодействие с пресс-секретарями органов законодательной и исполнительной власти.

- Работа с лидерами мнений.

- Привлечение политических лидеров России и Болгарии к участию в мероприятиях ЗАО АСЭ.

- Использование лоббистских возможностей в Болгарии и ЕС.
- 5. Организация деятельности КСО ЗАО АСЭ.
- Выбор наиболее эффективной темы спонсорства ЗАО АСЭ.
- Участие в государственных программах Болгарии.
- Создание фонда поддержки инициатив инновационных технологий в энергетике.
- Участие в экологических программах.
- Разработка программ для детей и юношества.
- Внедрение корпоративной социальной отчетности ЗАО АСЭ.

Результаты

В течение 17 месяцев тендерная комиссия подробно изучила представленные предложения от двух финалистов-участников тендера – ЗАО «Атомстройэкспорт» и компании «Шкода-Альянс». В октябре 2006 г. главный исполнительный директор Национального электрического комитета Болгарии на пресс-конференции в Софии официально объявил результаты тендера на сооружение АЭС «Белене». Победителем тендера стала российская компания ЗАО АСЭ.

Проект АЭС «Белене» был крупнейшим проектом российско-болгарского сотрудничества и имел ключевое значение для развития экономики Болгарии. Поэтому к нему было постоянно приковано внимание болгарских журналистов, общественности, политических кругов, экспертов и представителей других целевых аудиторий.

Вопросы и задания к кейсу

1. Какова основная целевая аудитория проекта? Обоснуйте ответ.
2. Какую коммуникационную технологию вы бы использовали, прежде всего, с оценкой на результат?
3. Кто мог бы вступить в этом проекте в качестве «лидера мнений» и как бы вы их использовали в работе?
4. Каким, по вашему мнению, был основной инструмент продвижения проекта?
5. Придумайте основной слоган для проекта.

Кейс №3. GR-сопровождение сооружения Тяньваньской АЭС в Китае

Ситуация

Основными участниками мирового рынка ядерных технологий являются крупные транснациональные компании (ТНК) США, Франции и России. Это один из немногих высокотехнологичных рынков, где доля России приходится завоевывать в жесткой конкурентной борьбе. Ядерные технологии – не только дорогостоящий и наукоемкий рынок, но и объект «большой политики». Конкуренты пытаются вытеснить Россию с ее традиционного рынка – поставок

ядерного оборудования и топлива на АЭС, ранее построенных бывшим СССР в Болгарии, Венгрии, Финляндии, Чехии и Словакии.

В Восточной и Центральной Европе возрос интерес к развитию атомной энергетики. Прежде всего, это связано с весьма существенным повышением цен на органические энергоносители. Российские компании имеют реальные перспективы принять участие в работах по сооружению АЭС во многих странах.

ЗАО «Атомэкспорт» - ведущая российская компания, сооружающая атомные электростанции за рубежом. В начале 1998 г. эта компания заключила контракт с Цзянсуской ядерной энергетической корпорацией (JNPC-Китай) приступила к сооружению Тяньваньской АЭС - основному проекту Атомстройэкспорта и самому важному проекту российской атомной отрасли за рубежом за последние 10 лет. Он позволил сохранить российское атомное энергомашиностроение и обеспечил тем самым базу для дальнейшего развития атомной энергетики.

Коммуникационное сопровождение сооружения Тяньваньской АЭС в Китае стало одним из значимых GR-проектов ЗАО «Атомстройэкспорт».

Цели GR-деятельности

Любая деятельность, сопряженная с сооружением АЭС, связана с прямым взаимодействием с Правительством России и др. стран – заказчиков или партнеров по строительству АЭС. Поэтому блок GR в компании – один из важных, поддерживающих основную деятельность направлений.

Ключевыми целями взаимодействия с органами власти для компании признаются содействие выполнению контрактных обязательств компании, обеспечение комфортной деятельности по реализации проектов по сооружению АЭС в различных странах присутствия компании – Китае, Индии, Иране, Болгарии и формирование условий для увеличения портфеля заказов по сооружению АЭС за рубежом.

В связи с этим и GR-деятельность в компании разделена на несколько направлений.

1. Долгосрочная GR-деятельность, нацеленная на развитие отношений со странами, планирующими сооружение АЭС.
2. Долгосрочная GR-деятельность, обеспечивающая успешную реализацию уже существующих проектов компании.
3. Краткосрочная GR-деятельность, предполагающая участие и победу в тендерах на сооружение АЭС.

Работа по выстраиванию отношений с правительствами зарубежных стран, в которых строятся атомные станции, правительственными структурами, международными ассоциациями и организациями начинается задолго до начала сооружения станции. Без активного взаимодействия с органами государственной власти России невозможно осуществление проектов по сооружению АЭС ни в России, ни за рубежом.

Инициирование сооружения АЭС осуществляется правительством стран-заказчиков и регламентируется межправительственными соглашениями России и стран-заказчиков.

В связи с этим возникает необходимость быть в постоянном контакте с правительственными структурами, органами законодательной власти, дипломатическими организациями – посольствами, торгово-промышленными палатами стран, а также политическими организациями России и др. стран.

Целевые аудитории

1. Правительство РФ.
2. Органы исполнительной власти России – Минэнерго России, Министерство экономического развития, Министерство промышленности и торговли, Министерство иностранных дел и т.д.
3. Органы законодательной власти России и зарубежных стран.
4. Правительства стран присутствия компании.
5. Представители международных организаций в атомной и энергетической сферах.
6. Профессиональное сообщество России и зарубежных стран.
7. Представители СМИ.
8. Компании-партнеры по сооружению АЭС.
9. Независимые эксперты в России и за рубежом.
10. Сотрудники компании.

Решения

Коммуникационное сопровождение сооружения Тяньваньской АЭС включало в себя полный комплекс работ по формированию информационного поля вокруг проекта, вовлечению в реализацию проекта представителей компаний-партнеров, профессионального атомного сообщества, правительств двух стран, членов ГД РФ, основных представителей СМИ в разных странах.

Целью проекта стало обеспечение узнаваемости проекта Тяньваньской АЭС на уровне населения и органов государственной власти двух стран, а также максимальное распространение информации о новых российских технологиях сооружения АЭС на уровне правительств и профессиональных сообществ различных стран для дальнейшего продвижения российских атомных технологий в мире.

Основная сложность при позиционировании проекта заключалась в незначительном количестве информационных поводов, интересных СМИ. Сооружение Тяньваньской АЭС воспринималось СМИ как технический проект. Необходимо было привлечь внимание к проекту за счет его представления как события, принципиально важного для России, оказывающего прямое влияние на ее экономику и геополитические интересы страны на разных рынках, а также обозначить значимость и влияние для развития всей атомной энергетики. Это сразу привлекло внимание СМИ. С тех пор любая новость об этом проекте представлялась и воспринималась в контексте реализации интересов России на

зарубежных рынках. Этот меседж помог и при позиционировании проекта на уровне правительств двух стран.

Основной тезис:

Тяньваньская АЭС, построенная ЗАО «Атомстройэкспорт» - первая после длительного перерыва атомная станция, воздвигнутая Россией за рубежом. За последние 10 лет до этого ни одна другая страна за рубежом атомные станции не строила. Проект сооружения Тяньваньской АЭС в Китае имеет колоссальное экономическое и социальное значение для России. Сдача этого сооружения в промышленную эксплуатацию является национальной победой российских атомных технологий. Это убедительное доказательство востребованности российских атомных технологий за рубежом, которое будет способствовать укреплению позиций России в мире.

Сложности реализации проекта:

1. Ограниченность времени. За один год необходимо было успеть сформировать позитивное мнение о проекте, что представляло реальную сложность из-за минимального количества информации о Тяньваньской АЭС в СМИ. Это осложняло не только позиционирование проекта, но и восприятие значимости проекта на уровне органов государственной власти России, Китая и других стран.

2. Недостаточное финансирование проекта. Финансовые ресурсы были выделены только на разработку презентационных материалов о сооружении Тяньваньской АЭС (производство и печать буклетов на разных языках) и на организацию четырех пресс-туров на этот объект.

3. Отсутствие необходимого объема информации в СМИ о Тяньваньской АЭС и отсутствие каких бы то ни было информационных носителей с информацией о АЭС. Пришлось начинать проект с нуля. Целевые аудитории не владели информацией о проекте сооружения данной АЭС, не понимали особенностей проекта и даже не догадывались о его значении для России.

4. Неадекватное восприятие необходимости PR-поддержки проекта на уровне некоторых основных спикеров, которых предполагалось привлечь к проекту. В процессе реализации проекта было сформировано новое мнение у основных спикеров о необходимости PR-сопровождения сооружения Тяньваньской АЭС, обеспечена эффективная коммуникация.

Реализация проекта проходила в несколько этапов, использовались все средства из арсенала PR и GR. Коммуникационные инструменты в реализации проекта выбирались исходя из конкретных задач на каждом этапе развития проекта.

На первом этапе реализации проекта был произведен анализ информационного поля в Китае и России. В итоге выяснилось, что имеющегося в публичном пространстве объема информации о Тяньваньской АЭС абсолютно недостаточно для формирования мнения о проекте. Кроме того, тон

публикаций не соответствует статусу проекта, отсутствует связка с именем компании «Атомстройэкспорт», реализующий этот проект. На начальном этапе одной из главных задач стало максимальное наполнение информацией СМИ. С учетом того, что не все эксперты были готовы давать комментарии в СМИ, информационные потоки носили односторонний характер и исходили в основном от пресс-службы ЗАО АСЭ. На данном этапе были сформированы ключевые каналы коммуникации для всех целевых аудиторий, вовлеченных в проект и основных тезисов для них. Наиболее важные инструменты коммуникации – пресс-релизы, статьи, подготовленные пресс-службой, интервью со спикерами (в основном с руководством компании) и независимыми экспертами отрасли. В число экспертов вошли также представители органов государственной власти двух стран, что позволило не только обеспечить поддержку проекта в масс-медиа, но и наполнить представителей власти информацией о передовых российских атомных технологиях. Было обеспечено инициирование экспертных комментариев и «утечек» в СМИ.

На втором этапе реализации проекта ситуация начала существенно меняться. Количество информации о Тяньваньской АЭС в информационном пространстве возрастало, тем привлекла внимание журналистов, стали появляться аналитические публикации корреспондентов. Инициативы об организации интервью стали уже исходить от журналистов, причем спикерами становятся уже не только руководители компаний, но и независимые эксперты, технические специалисты, инженеры. К каждому информационному поводу организуется пресс-конференция. Журналисты получают пресс-киты³ с необходимой информацией о проекте. Разрабатываются печатные материалы по теме проекта (буклеты, презентации, карты и т.п.), которые распространяются на уровне всех целевых аудиторий.

На третьем и четвертом этапах развития проекта активно используется весь спектр коммуникационных инструментов:

- media relations (пресс-релизы, анонсы, новости, информационные сообщения, заявления, комментарии, «утечки» в СМИ, интервью, аналитические публикации и т.д.);
- event-management (организация мероприятий с заказчиками, журналистами, партнерами);
- разработка рекламной продукции по теме Тяньваньской АЭС и презентация на мероприятиях;
- выставки и статусные мероприятия в России и в Китае;
- работа с экспертами из атомного пула, с представителями политических структур и правительственных кругов России и Китая;

³ **Пресс-кит, медиа-кит** (англ. *press kit* — комплект для прессы, англ. *media kit*) — это комплект нескольких текстовых, аудио и визуальных документов, в которых содержится подробная информация о проекте, организации или событии

- прямые коммуникации с представителями компании CNNC страны-заказчика, членами Правительства Китая, представителями журналистского пула разных стран.

В течение одного года в процессе реализации проекта PR-сопровождения Тяньваньской АЭС были использованы следующие инструменты:

1) Подготовлено и распространено более 100 пресс-релизов и новостей о Тяньваньской АЭС;

2) Подготовлено и опубликовано более 20 комментариев от имени специалистов компании и независимых экспертов;

3) Разработано пять презентаций о проекте Тяньваньской АЭС для демонстрации на уровне разных целевых аудиторий (в том числе на уровне правительства стран);

4) Подготовлено пять буклетов о Тяньваньской АЭС на русском, английском, китайском, вьетнамском языках;

5) Разработано более 10 пресс-китов для журналистов;

6) Организовано более 20 интервью с сотрудниками ЗАО АСЭ и партнерами по теме Тяньваньской АЭС.

7) Организовано и проведено восемь пресс-конференций и брифингов в Москве, Санкт-Петербурге, Пекине и Ляньюньгане (Китай);

8) Организовано четыре пресс-тура российских и зарубежных журналистов на Тяньваньскую АЭС;

9) Организовано участие компании в нескольких выставках и конференциях в России и Китае;

10) Организовано участие представителей компаний в заседаниях межправительственных комиссий.

Результаты

В процессе реализации проекта были достигнуты все обозначенные цели. Мониторинг показал, что количество информации о проекте в публичном пространстве увеличилось более чем в 20 раз, изменилось восприятие проекта со стороны органов государственной власти. Завершающее мероприятие – церемонии пуска станции – стала одним из главных событий Китая. Церемония пуска состоялась с участием премьер-министра Китая, посла РФ, представителей Правительства России. После этого правительством Китая было принято решение о заключении новых контрактов на сооружение дополнительных блоков Тяньваньской АЭС.

Кроме того, проект сооружения этой АЭС стал и до сих пор остается ключевым элементом позиционирования российской атомной отрасли за рубежом, что позволило значительно нарастить портфель заказов на сооружение АЭС в разных странах. Проект награжден дипломом Национальной премии в сфере общественных связей «Серебряный Лучник».

Вопросы и задания к кейсу

1. На ваш взгляд, какова основная целевая аудитория проекта? Обоснуйте ответ.
2. Почему проект реализации Тяньваньской АЭС был одним из важнейших проектов страны?
3. Каким образом государство принимало участие в этом проекте?
4. Какой главный инструмент позиционирования использовался в этом проекте?
5. Придумайте основной месседж для продвижения данного проекта.

Кейс №4. Лоббирование как инструмент продвижения регионального инвестиционного проекта

Ситуация

Анализируемый проект был реализован в рамках программы «Развитие агропромышленного комплекса области N». Основанием для начала работы по разработке такой программы и реализации инвестиционных проектов на территории региона явилось Поручение Губернатора области N от 27 июня 2009 г.

Основные задачи разработки Программы: ликвидация дефицита производства свежих натуральных продуктов – мяса, молока, свежих овощей; развитие агропромышленной отрасли региона; необходимость повышения эффективности бюджетных расходов.

Реализация программы осуществлялась через конкретные проекты в области агропромышленного сектора.

Одним из таких проектов является проект под названием «Расширение и строительство производственных помещений для увеличения производства и реализации сельскохозяйственной продукции, а также перерабатывающих цехов по переработке мяса и молока. Строительство жилья для специалистов сельского хозяйства».

Финансовые ресурсы, необходимые для осуществления проекта:

- Общая стоимость проекта – 552 млн. руб.;
- Собственные средства предприятия-инвестора – 92 млн. руб. (доля собственных средств в проекте – 20%);
- Заемные средства – кредит 46 - млн.руб. (доля заемных средств в проекте 80%);

Основные препятствия, способные помешать реализации проекта:

- Непредоставление кредита.
- Невыделение региональных субсидий по процентной кредитной ставке.

Цели и задачи лоббистской деятельности

Для успешной реализации проекта главная цель – получение одобрения (согласования) самого проекта на федеральном и региональном уровнях, от которого зависит получение кредитных ресурсов банка.

При согласовании в органах государственной власти и получении кредитной линии технические вопросы (строительство, закупка поголовья, приобретение необходимого оборудования) – обычная техническая работа, с которой предприятие способно справиться.

Основные задачи лоббирования проекта лежали в межведомственной плоскости, в области взаимодействия государственных организаций, ведомств и органов власти с другими государственными организациями, ведомствами и органами власти (Government -to- Government).

Продвижение инвестиционного проекта в агропромышленном секторе экономики можно в данном случае рассматривать как «аграрное лобби» со стороны органов исполнительной власти субъекта РФ. «Лоббисты» в лице представителей региональной власти способствуют отраслевым предприятиям в получении выгодных государственных заказов, кредитов, льгот, благоприятных условий коммерческой деятельности.

Поэтому задачами «регионального аграрного лобби» было продвижение проекта именно в Министерстве сельского хозяйства РФ и правительстве региона. Необходимо было не только доказать целесообразность, актуальность проекта, но и предоставить финансовое обоснование проекта – «где в бюджете региона эти деньги, откуда их можно взять».

С учетом специфики работы вышеуказанных органов власти, если «документу не приделать ноги» и не пройти все этапы согласования, то проект и красочную презентацию к нему можно «положить пылиться на полку». Когда проект получает одобрение на самом высоком уровне, это не значит, что теперь все решено. Огромное количество «одобренных инициатив» пропало только потому, что заинтересованная сторона – «инвестор» - доверился незаинтересованной стороне – «исполнителю».

Целевая аудитория и ожидаемые результаты от каждой из них

1. Министерству сельского хозяйства РФ – одобрение проекта на комиссии, согласование процентной ставки софинансирования, что является «сигналом» для банка к заключению соглашения о выделении кредита.

2. Региональное правительство – одобрение проекта, подписание соглашения о субсидировании процентной ставки по кредиту со стороны регионального правительства, поддержка при согласовании бюджета комитета в парламенте региона.

3. Комитет сельского хозяйства и продовольственного рынка области N - одобрение проекта, разработка и утверждение целевой программы, расчет субсидий, поддержка в правительстве и парламенте, участие в переговорах с банками.

4. Региональный парламент – работа отдельно с каждой фракцией, для согласования проекта и бюджета комитета, вынесение вопроса на обсуждение на заседании парламента, обоснование бюджетных средств, выделяемых на развитие агропромышленного сектора экономики. Самое главное в этом процессе, - не стать «разменной монетой» в политической межфракционной борьбе.

5. Муниципальное образование – земельные вопросы и коммуникации, краугольные камни любого начинания, непосредственно на территории.

6. Банки – переговоры с несколькими банками параллельно, для «выторговывания» наиболее льготных условий кредитования. Они заинтересованы в расширении кредитного портфеля, наша задача – отстаивать свои интересы.

7. Группы влияния – конкуренты на рынке производства сельхозпродукции, торговые сети, перекупщики продукции, поставщики из других регионов.

8. Важно было также заручиться поддержкой общественности и продемонстрировать корпоративную социальную ответственность. Необходимо принять участие в программах, реализуемых на территории региона – «Наш хлеб», «Школьное молоко» и т.д., что повышает уровень лояльности органов государственной власти и местного населения, способствует росту нематериальных активов компании-инвестора.

Этапы регионального отраслевого лоббирования

Информационно-аналитический этап:

- 1) федеральная повестка – Национальная программа «Развитие сельского хозяйства РФ»;
- 2) подготовка материалов по состоянию сельского хозяйства в регионе за последние 10 лет;
- 3) SWOT-анализ (сильные, слабые стороны, угрозы и возможности).

Интеграция в работу органов государственной власти:

- 1) Работа в Комитете сельского хозяйства и продовольственного рынка области N;
- 2) Работа группы приглашенных и местных экспертов.

Внесение изменений в региональное законодательство и подготовка стратегических концепций:

- 1) подготовка предложений для внесения в «Стратегический план развития региона до 2025 г.»;
- 2) подготовка региональной долгосрочной целевой программы «Развитие сельского хозяйства до 2025 г.»;
- 3) подготовка целевых программ – краткосрочных и среднесрочных;
- 4) подготовка «Стратегии продовольственной безопасности»;
- 5) участие в международных региональных форумах и выставках.

Поиск внешних стейкхолдеров:

- 1) федеральный и региональный уровни ОГВ;
- 2) муниципальные образования;
- 3) профессиональные отраслевые группы и союзы;
- 4) энергоснабжающие организации.
- 5) время, затраченное на реализацию данного проекта (работа по конкретному направлению), составляет 7 мес. Этому предшествовал этап подготовки, который длился 5 мес. И включал в себя анализ ситуации в отрасли и подготовку ряда документов для обоснования Программы «Развитие агропромышленного комплекса области N».

Результаты

Основные задачи реализации проекта были выполнены:

- проект одобрен и поддержан Минсельхозом;
- утвержден на региональном уровне;
- получены кредитные средства.

Вопросы и задания к кейсу

1. В чем заключается лоббистская деятельность применимая к данному проекту? Обоснуйте ответ.
2. Какую коммуникационную технологию вы бы использовали, прежде всего, с оценкой на результат?
3. Каким, по вашему мнению, был основным инструментом продвижения проекта?
4. Каким образом государство принимало участие в этом проекте?
5. Какой главный инструмент позиционирования использовался в этом проекте?

Кейс №5. Усилия табачных компаний по работе над отдельными положениями проекта ФЗ «О защите здоровья населения от последствий потребления табака»

Ситуация

Лоббизм в табачной индустрии претерпел существенные изменения за последние 20 лет и стал одним из наиболее цивилизованных и законопослушных. Интересно, что табачному лобби противостоит сильное антитабачное движение, которое имеет серьезное финансирование как со стороны государств, так и большого количества различных неправительственных фондов, технологиями для достижения целей которых являются:

- гранты местным НКО;
- обучение НКО тактикам и стратегиям проведения успешных кампаний с использованием приемов прямого лоббирования, открытые письма

и петиции, работа в социальных сетях, акции протеста, социальная реклама, суды.

На протяжении длительного времени Россия стояла в стороне от мировых табачных баталий. Когда в США шли суды против ведущих табачных компаний, Россия с радостью привлекала в страну лидеров табачной индустрии как желанных инвесторов, которые напоминали кузницу кадров не только по подготовке специалистов по GR, но и по другим специальностям – финансы, логистика, качество, современное производство, инженерия, охрана труда и др.

Со временем экономика РФ окрепла и в октябре 2010 г. была подписана «Концепция по противодействию потреблению табака», а ответственным министерствам поручили проработать соответствующие нормативные акты, а в августе 2011 г. Министерство здравоохранения и социального развития РФ разослало на согласование в другие ведомства самый жесткий в мире антитабачный проект ФЗ «О защите здоровья населения от последствий потребления табака», который должен был вступить в силу с 1 января 2012 г. В результате законопроект привел к тому, что бизнесу табачных компаний стало сложнее выживать.

Отметим, что многие спорные законопроекты в нашей стране вносятся на рассмотрение в период отпусков и праздников – в расчете на то, что общественность не заметит и проект «пройдет тихо» и «без лишнего шума» все стадии согласования и утверждения. Вместо сезона отпусков для GR-специалистов наступила жаркая пора тяжелой и кропотливой работы, которая велась более года. Ситуация осложнялась еще тем, что антитабачная коалиция упорно боролась за свой вариант законопроекта и проводила различные акции в средствах массовой информации, социальных сетях и на улицах, пытаясь перевести дискуссию из правового и экономического поля в разряд эмоциональных дебатов, где «на кону стоит здоровье нации».

Цели и задачи GR-деятельности

Цель стратегии по работе с органами власти заключалась в том, чтобы продемонстрировать государственным деятелям, принимающим решения, что законопроект является популистским, вступает в противоречие с другими нормативными актами, наносит ущерб экономике страны, убивает малый бизнес, нарушает права совершеннолетних курильщиков, лишает благотворительной помощи социально незащищенные слои населения но не решает задачу улучшения здоровья нации, а создает лишь почву для процветания коррупции.

Дополнительной целью было бы создание общественного мнения, которое бы выражало недовольство предлагаемым законопроектом и давало основания чиновникам выступать с критикой этого законопроекта.

Целевая аудитория:

- Министерство здравоохранения РФ
- Министерство финансов РФ

- Министерство экономического развития РФ
- Министерство промышленности РФ
- Федеральная антимонопольная служба
- Федеральная таможенная служба
- Государственная Дума РФ
- Премьер-министр РФ
- Президент РФ.

Решения

Стратегия. Компанией «Филип Моррис Интернешнл» в России была произведена работа по донесению ключевых сообщений до органов государственной власти о значительных перекосах и нецелесообразности данного законопроекта, опираясь на опыт других стран через третьих лиц. Требовалось заручиться поддержкой организаций и партнеров, чьи интересы были существенно ущемлены и страдали от негативных последствий в случае принятия первоначальной версии закона, проинформировать их о данном законопроекте и привлечь внимание общественности к сложившейся ситуации. Очевидно, что бизнес, киоскеры и курильщики были самыми заинтересованными сторонами, однако были и неожиданные «пострадавшие» от такой редакции закона. В частности, многие неправительственные организации лишились бы значительного финансирования на свои благотворительные нужды, а многие чиновники, напротив, приобретали множество новых источников коррупционных доходов. Эти неожиданные подводные камни в тексте стали важными аспектами для размышления лиц, принимающих решения.

Тактика. Команда корпоративного отдела компании, состоящая из управляющего по GR-связям, управляющего по корпоративным коммуникациям и общественными организациями и директора отдела, определили две наиболее нестандартные и резонирующие темы (коррупционная составляющая и необоснованность запрета и резонирующие темы (коррупционная составляющая и необоснованность запрета на ведение благотворительной деятельности), а также ключевых экспертов в данных областях, которые могли независимо и профессионально провести оценку положений законопроекта. Темы эти важны были как для лиц, принимающих решения, так и для общества в целом.

Тема 1. Коррупционная составляющая законопроекта. В качестве партнера выступил Национальный антикоррупционный комитет (НАК), известная неправительственная организация, специализирующаяся на анализе законодательных инициатив на предмет коррупционной составляющей. НАК тесно сотрудничает с Transparency International, которая является неправительственной международной организацией по борьбе с коррупцией и исследованию коррупции по всему миру, и Российским Советом по правам человека при Президенте РФ. Экспертиза законопроекта на предмет коррупциогенности показала наличие огромного числа потенциальных лазеек

для коррупции (более 20) – от самоуправства властей относительно того, кому разрешать продавать табачные изделия в регионах, до шантажа курящих родителей социальными службами о лишении их родительских прав за ненадлежащий уход за своими несовершеннолетними детьми. Основные тезисы исследований были озвучены на пресс-конференции для СМИ в октябре 2011 г. Была организована серия интервью для ведущих деловых и общественно-политических СМИ (РБК Дейли, РБК ТВ, Коммерсант, Деньги) с директором НАК. Публикации вышли на передовицах ведущих изданий и получили широкий общественный резонанс.

Результат

В финальном варианте текста федерального закона нормы, дающие право местным государственным органам принимать решения о месте продаж в сельской местности, отменены, список розничных точек продаж в городах расширен.

Тема 2. Необоснованность запрета на ведение благотворительной деятельности. В октябре 2011 г. Клуб корпоративных филантропов на площадке информационного центра ООН организовал экспертное обсуждение «Запрет на корпоративную благотворительную деятельность: кто выигрывает?» и привлек внимание к абсурдности предложенных мер. Эксперты международных фондов, общественных организаций антитабачной коалиции и представители Минздрава РФ признали данную меру беспрецедентной в истории российского и мирового законодательства, носящий дискриминационный характер в отношении легального бизнеса, нецелесообразной в рамках политики снижения потребления табака и способной нанести значительный ущерб сектору некоммерческих и благотворительных организаций в России.

Резолюция, одобренная подавляющим большинством участников круглого стола, а это 63 чел. – руководители благотворительных и общественных организаций, НКО, представителей компаний, СМИ по всей России, была направлена Президенту РФ и председателю Правительства 6.10.11.

Результат. Запрет на корпоративную благотворительную деятельность был убран из финального текста закона. Поставлена под сомнение экспертиза антитабачной коалиции, а Правительство РФ и представители Минздрава России впервые поняли, что их законодательная инициатива не имеет поддержки ни среди населения, ни среди экспертного сообщества.

Вопросы и задания к кейсу

1. Какие основные ФОИВ и надзорные ведомства отвечают за регулирование табачной отрасли в РФ и Евразийском экономическом союзе (ЕАЭС) в настоящий период?

2. Выработайте несколько аргументов на тему «Смягчение жесткого табачного регулирования и что необходимо для оздоровления российской

экономики» и продумайте контраргументы на потенциальные возражения ваших противников.

3. Разработайте психологический портрет одного потенциального сторонника, одного противника вашей позиции и государственного деятеля, принимающего решения.

4. Проанализируйте наиболее эффективные каналы коммуникации с ФОИВ и надзорными ведомствами (выставки, конференции, дискуссионные площадки, СМИ и т.д.).

5. Составьте план донесения своих аргументов до лиц, принимающих решения, в области регулирования табачных изделий, с помощью потенциальных сторонников через основные каналы коммуникации в течение ближайших 3 мес.

Кейс №6. Получение кредитного рейтинга международного рейтингового агентства

Ситуация

ОАО «Атомэнергпром» было учреждено в 2007 году в целях максимально эффективной реализации программы строительства АЭС в России и продвижения российских высоких технологий на зарубежные рынки. Это произошло в результате предпринимаемых руководством Российской Федерации масштабных действий по реформированию атомной отрасли и интеграции всех предприятий, объединяющих гражданскую часть атомной отрасли России (далее «атомный энергопромышленный комплекс» или «АЭПК») в единое целое. Необходимость реформирования была обусловлена сложностью в управлении и функционировании огромного количества хозяйствующих субъектов АЭПК, действующих в разных областях и организационно-правовых формах: ФГУПы (обогащение, генерация, инжиниринг) и АО (добыча урана, фабрикация, частично машиностроение), что существенно затрудняло создание интегрированной структуры, а также не способствовало в условиях рыночной экономики решению задач привлечения инвестиций для выполнения программ развития.

Создание ОАО «Атомэнергпром» позволяет России сохранять и развивать рыночную позицию, основой для которой служит опыт, накопленный по всему спектру технологий ядерно-топливного цикла, а ключевая информация по компании приведена в конце документа, а также размещена на сайте www.atomenergprom.ru.

Для реализации программы строительства АЭС, развития технологий, модернизации производственных мощностей Постановлением Правительства РФ в 2008 году была утверждена Программа деятельности Госкорпорации «Росатом» на долгосрочный период (2009-2015), которая заменила собой действие ФЦП «Развитие атомного энергопромышленного комплекса России на 2007-2010 гг. и на перспективу до 2015 года». В рамках Программы деятельности запланирован общий объем инвестиций 2,08 трлн. рублей, около

40% будет профинансировано за счет госфинансирования, остальное непосредственно предприятиями АЭПК, в том числе и за счет заемного финансирования.

Результатом кризиса осени 2008 года стали существенные препятствия для привлечения заемного банковского финансирования на приемлемых для атомной отрасли условиях (учитывая значимость АЭПК для экономики и социальной жизни страны), что вкупе с проводимой централизацией управления ликвидностью на уровне корпоративного центра, а также проводимой Госкорпорацией «Росатом» программой повышения информационной прозрачности создало предпосылки для привлечения заемных средств с рынка в форме выпуска облигационного займа (в сентябре 2009 года было принято решение о выпуске облигаций на 195 млрд. рублей).

При этом достижение оптимальных условий заимствований возможно, в случае, если облигации ОАО «Атомэнергопром» будут внесены в ломбардный список ЦБ РФ. Условием для внесения является наличие кредитного рейтинга на уровне не ниже ВВ (S&P/Fitch) или ВА (Moody's), оптимальные условия с точки зрения дисконта могут быть получены в случае присвоения рейтинга инвестиционной категории.

Ключевой задачей было получение кредитного рейтинга на уровне не ниже инвестиционного (BBB- по шкале S&P).

Ограничения, в которых находилась компания:

Внешние:

1.1. Общий негативный фон в отношении рейтинговых агентств, связанный как со скандалами в отношении присвоения рейтингов (в частности по ипотечным бумагам и т.д.), так и в отношении снижения рейтингов для Российской Федерации и российских компаний;

1.2. Последние присвоенные рейтинги для госкомпаний были не очень высокими.

1.3. Пересмотр методологии присвоения рейтингов российским компаниям с госучастием (в том числе из-за дефолта ФЛК).

1.4. Отсутствие публичной истории, в том числе кредитной у ОАО «Атомэнергопром» (нет ценных бумаг в обращении, кредиты не привлекались).

1.5. Наличием кредитных рейтингов у иностранных конкурентов, в рейтинговых отчетах которых занижалась рыночная доля по ряду сегментов: обогащение, запасы и т.д.

Внутренние:

2.1. Отсутствие отчетности по МСФО.

2.2. Формирующаяся корпоративная структура на протяжении последнего отчетного периода - 2008 года, что нашло свое отражение в сводной бухгалтерской отчетности по РСБУ, которая была подготовлена с учетом дат вхождения.

2.3. Наличие ограничений на предоставление информации по деятельности предприятий.

2.4. Реализация проекта по получению кредитного рейтинга, одновременно с выполнением текущих функций.

2.5. Необходимость получения рейтинга в срок до регистрации выпуска облигаций.

Задача

Получение кредитного рейтинга международного рейтингового агентства на уровне не ниже инвестиционного.

Решение 1. Данный проект реализовывался с применением практик управления проектами, которые широко внедряются в отрасли.

В частности, поскольку, существовали временные ограничения, связанные с выпуском облигационного займа, план-график по проекту был сформирован таким образом, чтобы результат (присвоенный рейтинг) был получен не позднее, чем за три недели до предполагаемой даты регистрации выпуска, чтобы в случае смещения сроков иметь некоторый временной лаг. Старт проекта был дан с подписанием договора (начало августа 2009) – окончание было намечено на последнюю неделю сентября. Т.е. проект должен был быть осуществлен в течение 2-х месяцев, учитывая время необходимое для подготовки рейтинговым агентством своего отчета, и проведения комитета по присвоению рейтинга. В рамках проекта была сформирована команда, четко распределены выполняемые работы, определены результаты, контрольные точки и критерии успешности проекта. Назначен сотрудник, ответственный за взаимодействие с рейтинговым агентством. На еженедельной основе представлялся отчет по проекту в материнскую компанию, в рамках которого на временной оси показывался прогресс в выполнении проекта, достигнутые результаты, предполагаемые результаты на следующую неделю, предполагаемые риски (с ранжированием по уровню) и меры по их парированию, а также возникающие проблемы и действия по их решению.

Проект реализовывался собственными силами компании, с опорой на профильное подразделение (включая подготовку финансовой модели, презентаций, ответов на запросы агентства и другой документации). Отсутствие привлеченного консультанта было обусловлено как сжатыми сроками в реализации проекта, так и стоимостью услуг по rating advisory, которые обычно превышают стоимость первоначального присвоения рейтинга, а также сложностью структуры отрасли. По мнению компании, консультанту бы потребовалось не менее 3-х месяцев для формирования собственного понимания отрасли и порядка месяца на подготовку соответствующей 4 РМВоК - Project Management Body of Knowledge, стандарт по управлению проектами, существующий уже в четвертой редакции (от 31.12.2008г.).

Дополнительным фактом, было желание изначально выстраивать прозрачные и понятные отношения с рейтинговым агентством, которое также оценивает и менеджмент компании, и готовность компании к прохождению рейтингового процесса. Наличие посредников могло привести к некоторым негативным моментам в восприятии, в части ограничений при предоставлении

информации, что противоречит политике повышения прозрачности деятельности, реализуемой в отрасли.

Поскольку проект осуществлялся одновременно с подготовкой облигационного займа, то сбор информации в подразделениях общества (бухгалтерия, юристы, бизнес-направления и т.д.) и по дочерним обществам был синхронизирован и организован один раз (четко определены области, по которым необходимо было предоставить информацию), что снизило нагрузку на систему. Были также использованы материалы подготовленные для инвестфорума в рамках выставки Атомэкспо-2009, прошедшей в конце мая и на которой ключевые предприятия делали презентации для представителей инвестиционного сообщества. Кроме того, были подготовлены презентация и обоснование - зачем необходимо получение кредитного рейтинга, которые представлялись всем заинтересованным лицам. Была проведена также и огромная разъяснительная работа в «рабочем формате» при взаимодействии с сотрудниками других подразделений для формирования понимания целей и результатов данной работы. 3. Фактически в рамках рейтингового процесса необходимо было продемонстрировать аналитикам, что компания имеет:

- 1) устойчивые бизнес-перспективы;
- 2) приемлемый уровень долга, который будет и дальше находиться в понятных пределах;
- 3) высокую вероятность государственной поддержки.

Поскольку ОАО «Атомэнергпром» является холдинговой компанией и не ведет операционной деятельности, проводился анализ деятельности крупнейших субхолдингов по направлениям: добыча урана; конверсия и обогащение урана; фабрикация топлива; инжиниринг; машиностроение; генерация электроэнергии. При этом данные субхолдинги не имеют кредитных рейтингов и не имеют публичной кредитной истории. Также был проведен анализ перспектив развития непосредственно самого ОАО «Атомэнергпром», которому планировалось присвоить рейтинг и возможных мер поддержки со стороны Российской Федерации, в том числе и через Госкорпорацию «Росатом».

В рамках рейтингового процесса были проведены рейтинговые встречи с руководством Госкорпорации «Росатом» и ОАО «Атомэнергпром», а также с менеджментом ряда предприятий, что позволило сформировать целостное представление у рейтинговых аналитиков как о текущем состоянии отрасли, так и её перспективах.

Дополнительные моменты, которые необходимо было решить в рамках процесса присвоения рейтинга: На текущий момент ОАО «Атомэнергпром» владеет акциями 71 организации, которые в свою очередь также имеют дочерние и зависимые общества (общее количество превышает 200 организаций).

1. В связи с тем, что атомная отрасль не была представлена в качестве публичного заемщика, то информация в инвестиционном сообществе существовала в отрывочной форме (что подтвердило проведенное в мае 2009 г.

perception study и форум в рамках Атомэкспо-2009) и обусловлена, скорее всего, личным восприятием новостей СМИ. Отчеты аналитиков и специализированные СМИ обычно редко содержат информацию по атомной энергетике. Для примера: тот факт, что ОАО «Концерн Росэнергоатом» больше всех производит электроэнергии в России (16%), а Техснабэкспорт занимает 45% мирового рынка обогащения – не является широкоизвестным. Плюс иностранные конкуренты (Areva, Urenco, USEC и пр.) не всегда корректно указывают долю российских предприятий на мировом ядерном рынке, что успело найти отражение в рейтинговых отчетах по данным компаниям. Необходимо было, при взаимодействии с рейтинговым агентством, как сформировать верное представление о конкурентных преимуществах российской атомной отрасли, технологической цепочке (атомная энергетика является одной из самых высокотехнологичных, и, следовательно, самых сложных), так и обосновать корректные рыночные доли (что нашло отражение в рейтинговом отчете) и перспективы.

2. В связи с отсутствием отчетности по МСФО необходимо было предоставить и обосновать данные для проведения соответствующих корректировок РСБУ (для приближения отчетности к МСФО). При этом необходимо было иметь ввиду, что сводная бухгалтерская отчетность по РСБУ формируется с учетом дат вхождения предприятий в ОАО «Атомэнергопром» (Концерн Росэнергоатом был внесен в ноябре 2008 года, соответственно его данные были использованы только за декабрь месяц), что обусловило также подготовку проформы отчетности по РСБУ без учета дат вхождения (как если бы все предприятия входили на 01.01.2008 г.).

Результаты

15 октября 2009 г. Рейтинговая служба Standard & Poor's присвоила ОАО «Атомэнергопром» кредитные рейтинги «BBB-/Стабильный/A-3» и «ruAAA»; прогноз — «Стабильный», был подготовлен развернутый кредитно-рейтинговый отчет, ставший первым независимым аналитическим документом, в котором были корректно отражены позиции Холдинга на глобальном ядерном рынке; данный отчет доступен международным и российским долговым инвесторам / кредиторам Холдинга

22 октября 2009 г. ФСФР России зарегистрировала выпуск облигаций ОАО «Атомэнергопром» общим объемом 195 млрд.рублей, срок обращения – 5 лет, обеспечение – поручительство Госкорпорации «Росатом».

26 ноября 2009 г. размещены облигации на сумму 50 млрд.рублей, срок обращения 5 лет – ставка 1-го купона до 15.02.2010 – 11,5% годовых, ставки последующих купонов будут определяться как сумма процентной ставки по операциям годового репо Банка России и маржи в размере 2,25%.

Вопросы и задания к кейсу

1. В чем заключается лоббистская деятельность применимая к данному проекту? Обоснуйте ответ.

2. Какую коммуникационную технологию вы бы использовали с оценкой на результат?
3. Каким, по вашему мнению, был основной инструмент продвижения проекта?
4. Какой главный месседж можно было бы придумать для реализации данного проекта?

КЕЙС №7. Государственно-частное партнерство по внедрению инноваций в США

Ситуация

Главная цель американского государства – это поддержание высокой инновационной активности всей экономики для обеспечения высокой конкурентоспособности американских товаров на национальном и внешнем рынках. Фундаментом подобного подхода явилось выявление ключевых национальных интересов и приоритетов в стратегии экономического развития.

При этом учитываются интересы не только крупных корпораций, но и малых и средних предприятий, а также всех организаций, занимающихся наукой, образованием, поддержанием правопорядка и национальной безопасности.

В основу стратегии формирования государственно-частного партнерства (ГЧП) были положены устремления не группы олигархов, а подавляющего большинства производителей в американской экономике, включая и материальное и нематериальное производство. Также важно отметить, что не законы определяли возможные формы ГЧП, а экономически наиболее эффективные формы ГЧП диктовали условия постоянного и динамичного изменения правового поля в соответствии с интересами развития американской экономики.

Поэтому иногда некоторые формы ГЧП в США не подпадают под официальное их определение, а многие методы государственного регулирования фактически выступают в форме ГЧП.

Взаимоотношения науки, государства и бизнеса

Главное в опыте США заключается в том, что государство активно берет под свою опеку накопленный потенциал фундаментальной науки с целью превращения его в рыночный товар и повышения на этой основе конкурентоспособности национальной экономики. Эта политика дополняется таким важным элементом, как инновационная стратегия, в основу которой ставится коммерциализация большинства технологических новинок.

Важнейшим элементом опыта США является предварительная юридическая подготовка перехода к внедрению информационных технологий. Отметим, что конгресс США с 1980 г. по 2000 г. принял девять законов, которые принципиально изменили взаимоотношения в сфере науки между государственным и частным сектором.

Результат. Все это дало возможность частным фирмам создавать совместные предприятия (холдинги) для проведения научно-исследовательских разработок с целью повышения качества своей продукции, технического уровня производства. Кроме того, это позволило избежать риска судебного преследования за монопольный сговор.

Государственные исследовательские лаборатории и институты получили не просто разрешение, а обязательство работать с частными компаниями и вести совместные научно-технические разработки (программы), предоставлять фирмам весь арсенал сложного уникального оборудования, который они не могли бы приобрести за свои деньги. Государственные лаборатории, которые контролировали все узлы наиболее важных фундаментальных открытий, получили и право, и обязанность открыто продавать частным фирмам любые лицензии с исключительным правом пользования на все новейшие технологические открытия.

Уже здесь мы видим стратегический проигрыш советской экономики. Опережая американцев почти во всех сферах новейших 270 технологических открытий, СССР законсервировал в сфере оборонного комплекса все те открытия фундаментальной науки, которые американская государство разрешило к продаже на открытых рынках.

Отметим, что речь идет о лицензиях с исключительным правом использования. Лицензии в США можно было продавать и раньше, и это соответствовало принципиальным устоям свободного капитализма, который поддерживался законами в течение всей истории Америки.

Законодатели США пошли на нарушение принципа равных возможностей исключительно для того, чтобы защитить интересы своих корпораций на стадии перехода на пятый, шестой технологический уклады. Именно американцы отменили закон конкуренции в интересах своей национальной экономики в тот момент, когда она стала переходить на новейшие информационные технологии.

Вознаграждения и награды за инновации

В законодательстве США, помимо обязательства продажи лицензии на право использования научных достижений в сфере информационных технологий, было закреплено право получения любым исследователем солидного материального вознаграждения. Так, если фирма от внедрения инновации получала 1 млрд прибыли, то ученый – до 5% от этой суммы. До этого ученые США не имели право получать ни цента от внедрения своих открытий, так же как и продавать свои разработки. После введения вышеуказанных законов практически всем исследователям государственных лабораторий Америки гарантировалась ежегодная выплата от любой суммы проданных лицензий.

Результат. Сотрудники любой государственной лаборатории, которые помогали изобретателю в разработке какой-либо информационной технологии, по закону США, должны быть морально и материально поощрены. Конгресс США ввел две новые государственные награды:

- национальную медаль за заслуги в области технологии (может присуждаться любому человеку или самой лаборатории);
- национальную премию имени Малкольма Балдриджа (присуждается только организациям и только за качество продукции).

Вторая премия дала возможность частным компаниям использовать эту награду как компонент рекламы своей продукции. В США внедрена одна из самых жестких в мире систем контроля за соблюдением авторских прав. Для этого был создан специальный Федеральный суд в Вашингтоне, который за последние 20 лет занимается исключительно соблюдением прав интеллектуальной собственности.

Инновационные службы

Очень важен такой компонент американского опыта, когда принятая программа последовательно и точно в соответствии с ее смыслом к плановому моменту бывает реализована. Все министерства, которые в той или иной степени отвечали за внедрение инновационных (информационных) технологий в промышленность организовали специальные службы, на которые была возложена обязанность создания организационно-правового механизма перетока новейших технологий из сферы их производства (университеты, лаборатории, фундаментальная наука) в промышленность.

Центральными задачами этих служб были установлены следующие:

- анализ всех научных открытий в университетах, научных центрах, которые могут быть превращены в конкурентоспособный товар (новый вид автосвечи, окраски и т.п.);
- организация рекламной компании, которая способствовала бы привлечению финансовых ресурсов частных лиц для продолжения исследования в данной сфере (семинары, конференции, справочная литература);
- соединение профессионалов из частного бизнеса с университетскими учеными для проведения взаимной экспертизы коммерческой значимости того или иного проекта в сфере университетской науки;
- предоставление лицензии на коммерческое использование научных разработок в сфере государственной науки;
- предоставление возможности всем частным высокотехнологичным корпорациям Америки использовать особо уникальное оборудование, находящееся в государственной собственности, для корпоративных целей;
- обязательства для заключения с промышленными фирмами специальных соглашений в сфере внедрения новейших разработок.

Информационные технологии

Американцам удалось преодолеть традиционное противоречие, которое неминуемо складывается в сфере внедрения высоких инновационных информационных технологий в момент их внедрения. С одной стороны, этот процесс требует серьезной многолетней работы тысяч государственных чиновников по организационно-правовой расчистке поля для посева информационных технологий. С другой стороны, современные темпы научно-

технического развития и высочайший уровень глобальной конкуренции требуют очень высокого динамизма бизнеса, который, как правило, опережает скорость мышления государственного чиновника.

Результат. В эпоху становления пятого и шестого технологических укладов в США основными инициаторами создания информационных технологий являются крупные научно-исследовательские центры – университеты, научно-исследовательские лаборатории и т.д. Именно государство, через хорошо продуманную научно-техническую стратегию обеспечило в США массовый переток информационных технологий из сферы науки в сферу промышленности. Однако нельзя отрицать и очевидную роль коммерческого интереса, который придал большинству новейших технологий форму товара.

Результаты мониторинга подтвердили, что в российских органах исполнительной власти в отношении ГЧП существует «барьер некомпетентности». Он может быть преодолен совместными усилиями руководителей субъектов федерации, институтов развития, ведущих образовательных центров и национальных исследовательских университетов. Тематика ГЧП должна быть включена в программы и планы повышения квалификации и переподготовки государственных и муниципальных служащих. Результаты этих усилий могут способствовать реальному вовлечению частного сектора в реализацию масштабных программ регионального социально-экономического развития.

Вопросы и задания к кейсу:

1. Выделите преимущества и недостатки американской модели развития
2. Проведите анализ сложившейся ситуации в США и России в сфере государственно-частного партнерства.
3. выделите мероприятия с целью развития государственно-частного партнерства, которые в России можно взять на вооружение, используя опыт США.
4. Проведите анализ рынка стратегических партнеров (инвестиционно-строительных компаний, операторов), которые могут быть заинтересованы в развитии государственно-частного партнерства в России.

Библиографический список

1. *Ачкасова В. А.* Технологический комплекс медиарилейшнз: особенности реализации в GR-деятельности // Управленческое консультирование, 2012. – № 4.
2. *Ачкасова В. А.* GR и лоббизм: теория и технологии: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / под ред. В.А.Ачкасовой, И.Е.Минтусовой, О.Г.Филатовой. – М.: Юрайт, 2016. – 315 с.
3. *Ачкасова В.А.* GR как составляющая политического маркетинга// Научные труды Северо-Западного института РАНХиГС. - 2012. - Т. 3, Вып. 1.
4. *Белицкая А.В.* Правовое определение государственно-частного партнерства // Законодательство, 2009. № 8. С. 42.
5. *Бентли А.* Процесс государственного управления. Изучение общественного давления. – М. : Никколо М, 2012.
6. *Бизнес и власть в России: теория и практика взаимодействия / науч. ред. и рук. авт. колл. А. Н. Шохин.* – М. : Изд. дом НИУ ВШЭ, 2011.
7. *Благов Ю. Е.* Корпоративная социальная ответственность. Эволюция концепции. – М. : Высшая школа менеджмента, 2010.
8. *Бодрунова С. С.* Современные стратегии британской политической коммуникации. – М. : Товарищество научных изданий КМК, 2010.
9. *Болгова, А. М.* GR-менеджмент – инструмент цивилизованного лоббизма? // Вестник ПГУ. Сер.: Политология, 2009. – № 1.
10. *Больш Н.* Албука медиа – М. : Европа, 2011.
11. *Бусыгина И. М.* Политическая модернизация государства в России: необходимость, направления, издержки, риски. – М.: Фонд «Либеральная миссия», 2012.
12. *Валитов Ш. М., Малыгин В.А.* Взаимодействие власти и бизнеса. Сущность, новые формы и тенденции, социальная. – М.: Экономика, 2009.
13. *Варнавский В. Г.* Партнерство государства и частного сектора: формы, проекты, риски. – М. : Наука, 2005.
14. *Виноградова С. М.* Медиарилейшнз в контексте взаимодействия публичной дипломатии, PR и GR: концептуальные аспекты// Управленческое консультирование, 2012. - № 4.
15. *Власть, бизнес, общество в регионах. Неправильный треугольник / под ред. Н. Петрова, А. Титкова.* – М. : РОССПЭН, 2010.
16. *Володина Л. В.* Социальное управление как инструмент GR в современном коммуникативном пространстве России // Науч. тр. Северо-Западного института РАНХиГС, 2012. - Т. 3. Вып. 1.
17. *Вуйма А. Ю.* Лоббирование. Как добиться от власти нужных решений. — СПб.: Питер. — 384 с.
18. *Муштук О. З.* Бизнес и политика: учеб.пособие – М. : Маркет ДС, 2008. - 358 с.
19. *Перегудов С. П.* Крупная корпорация как субъект публичной политики: учеб.пособие/ Гос. ун-т высш. шк. экономики. - М. : Изд. дом ГУ ВШЭ, 2006. - 162 с.

20. *Уколов В. Ф.* Взаимодействие власти, бизнеса и общества: учебник для студентов, обучающихся по специальностям «Гос. и муницип. упр.» и «Менеджмент орг.» – М.: Экономика, 2009. – 621с.
21. *GR-связи с государством: теория, практика и механизмы взаимодействия бизнеса и гражданского общества с государством* : учеб.пособие / Акад. нар. хоз-ва и гос. службы при Президенте РФ; под ред. Л. В. Сморгунова, Тимофеевой Л. Н. – М.: РОССПЭН, 2012. – 406 с.
22. *Государственные антикризисные программы поддержки бизнеса. Мировой, российский и региональный опыт: Антология* / под общ.ред. О. С. Белокрыловой. – М. : Содействие-XXI век, 2010.
23. *Грозовский Б.* Государственное вмешательство: институциональная ловушка // Pro et Contra, 2012. – № 6(57).
24. *Долгов В. В.* Механизмы и технологии взаимодействия российских компаний с органами государственной власти (на примере топливно-энергетического комплекса): автореф. на соиск. уч. степ.канд. полит. наук – М.: Изд-во МГУ, 2011.
25. *Ефимов А.* Институциональная структура лоббизма в России // Государственная служба, 2011. - № 6.
26. *Зудин А.* Ассоциации в системе отношений бизнеса и государства: «Классика» и современность. «Классические» формы отношений государства и бизнеса в странах Запада // Прогнозис, 2009. – № 2.
27. *Кармишин И. С.* Взаимоотношения государства и рынка в современном мире // Общественные науки и современность, 2011. – № 1.
28. *Кинякин А. А., Матвиенков Д. О.* Government Relations как форма общественно-политической и бизнес-коммуникации // Вестник РУДН. – Сер.: Политология, 2009. – № 1.
29. *Кисель К. Ю.* Современные модели взаимодействия бизнес-структур и органов государственной власти: дисс. на соискание ученой степени канд. полит. наук. – М. : НИУ ВШЭ, 2013.
30. *Крупенков В. В., Мамедова Н. А., Грачев А. Н.* Государственные и бизнес-коммуникации [Электронный ресурс] : учеб.-практ. пособие. - М.: Евраз. открытый ин-т, 2011. - 115 с.
31. *Максимов Д. А., Толтегин П.В.* Проблемы взаимодействия власти и бизнеса в современной России. – М. : Ленанд, 2010.
32. *Малахов В. С.* Государство в условиях глобализации: учеб.пособие. – М.: КДУ, 2007.
33. *Мельник Г. С.* Government Relations: анализ политических возможностей для СМИ и общества // Науч. тр. Северо-Западного института РАНХиГС, 2012. - Т. 3. Вып. 1.
34. *Основы организации работы с органами власти* / В. А. Евсеев, С. Ю. Барсукова / под ред. А. Е. Дынина. – М. : Ассоциация менеджеров, 2005.
35. *Павроз А.В.* Взаимодействие бизнеса и государства в России: редистрибутивная модель // Вестник ПГУ. Сер.: Политология, 2009. – № 4.

36. *Расторгуев С. В.* Власть и бизнес в современной России – М.: РОССПЭН, 2013.
37. *Станкевич Л. Т.* Лоббизм - технология GR в современном обществе // Науч. тр. Северо-Западного института РАНХиГС, 2012. - Т. 3. Вып. 1.
38. *Толстых П. А.* GR: Практикум по лоббизму в России – М.: Альпина Бизнес Бук, 2007.
39. *Фельдман П. К.* вопросу о классификации лоббистских технологий // Власть, 2012. - № 4.
40. *Филатова О. Г.* GR в Интернете: взаимодействие органов власти, населения и бизнеса в пространстве Веб 2.0 // Науч. тр. Северо-Западного института РАНХиГС, 2012. - Т. 3. Вып. 1.
41. *Формирование* системы цивилизованного лоббизма в России: GR и проблемы эффективности взаимодействия общества и власти / под ред. В. И. Быкова, Л. Н. Галенской, Л. В. Сморгунова. – СПб. : CRA «Россия-Нева», 2006.
42. *Чимаров С. Ю.* Public Affairs (PA) и Government Relations (GR) как пересекающиеся сферы деятельности: общее и особенное // Науч. тр. Северо-Западного института РАНХиГС, 2012. - Т. 3. Вып. 1.
43. *Шатилов А. Б.* Никитин А. С. GR для эффективного бизнеса – М.: Форум, 2011. С. 128.
44. *Шатилов А. Б.* GR: что это такое и почему в нем возникает потребность у бизнеса? // Гуманитарные науки, 2011. – № 1.
45. *Шишкина М. А.* Государственный PR и GR в системе современных связей с общественностью // Науч. тр. Северо-Западного института РАНХиГС, 2012. - Т. 3, Вып. 2.
46. *Шохин А. Н.,* Королев Е. А. Взаимодействие бизнеса и власти в Европейском Союзе – М.: Изд. дом ГУ ВШЭ, 2008.