

СОДЕРЖАНИЕ

П. Селезнев	
Вступительное слово	5
Н. Торик	
Предисловие составителя.	
Карточный домик в российской действительности	7

СТРАТЕГИИ

М. Ермаков	
GR — профессия, которая выбирает человека	17
А. Валитов	
GR-инициативы. Игры разума в интересах бизнеса	27
М. Черешнев	
Заграница вам поможет! GR как инструмент международного масштабирования	39
С. Челпаченко	
Включение продукции в реестр Минпромторга РФ. Ключ к технологической независимости России	43

ТАКТИКИ

Н. Торик	
Особенности национальной охоты за грантами и субсидиями	61
И. Аристов	
Метод PPG. 11 шагов по пути проекта к гранту	68

Команда консалтинговой компании ProGRant, Н. Торик Государство вам в помощь. Субсидии и гранты как источники облегчения финансовой модели НИОКР в промышленности	83
Б. Пежемский Предпосылки государственной поддержки проектов НИОКР	87
Л. Цыкалова Что входит в расходы на НИОКР и как они учитываются	106
Н. Торик «13 друзей Оушена», или Каким должен быть состав хорошей команды в НИОКР-проекте с государственным участием	111
А. Решетникова Интеллектуальная собственность — новая нефть?	114
А. Лапиков Цифровое государство. Влияние цифровой трансформации на взаимоотношения с бизнесом	129

ПРАКТИКИ

Д. Мугенов Что нового покажет мне Москва? Портрет идеального коммерческого партнера государства	142
Н. Новиков Как мы делили самую большую реку-приток в мире. Пример сотрудничества власти и бизнеса для развития транспортно- логистического потенциала самого полноводного бассейна внутренних водных путей Российской Федерации	147
О. Лещенко «Вершки и корешки» на новый лад. Правила работы с органами власти для бизнеса в сфере ЖКХ	157

ВСТУПИТЕЛЬНОЕ СЛОВО

Павел Селезнев,

декан факультета международных экономических отношений
Финансового университета при Правительстве РФ

ГР-менеджмент в наше время — одно из самых активно развивающихся направлений политического менеджмента. Вокруг него формируется разветвленная система институтов, складываются новые методы политического маркетинга и коммуникаций негосударственных структур с органами власти. GR уже не сводится только к представительству интересов бизнес-сообщества: постепенно его методы распространяются на взаимодействие с государством некоммерческих организаций. Сопутствующие процессы все более институционализируются, в первую очередь на формальном уровне.

В то же время расширяются границы доступа GR-специалистов к процессу разработки и принятия политических и управленческих решений.

Однако высокие темпы развития отрасли закономерно порождают «проблемы роста». Формируется разрыв между содержанием многочисленных учебных и учебно-методических материалов и уникальным опытом, накапливаемым специалистами-практиками. Выбор стратегии и тактики, методы и формы взаимодействия бизнеса с органами власти, способы

и алгоритмы выработки компромиссных или консенсусных решений — вот далеко не полный перечень навыков, особенно остро требующих полноценного отражения в учебных материалах.

Особенно важно отразить в учебниках практический опыт по выстраиванию долгосрочной коммуникации — постоянно работающей системы взаимодействия с государством. Кроме того, важно помнить, что GR-специалисты, в отличие от экспертов в области лоббирования и PR, работают не на проектной основе, что требует довольно специфической управленческой культуры.

В представленной монографии подробно раскрываются не только обозначенные темы, но и множество других тонкостей работы в сфере GR. Ознакомление с ней принесет существенную пользу не только предпринимателям, но и студентам, обучающимся по профильным специальностям. Несомненно, будет что почерпнуть из этой книги и представителям государственных структур, активно взаимодействующих с бизнесом и некоммерческими организациями.

ПРЕДИСЛОВИЕ СОСТАВИТЕЛЯ

Карточный домик в российской действительности

Наталья Торик,

основатель консалтинговой компании ProGRant,
автор образовательного курса «Школа государственных связей»,
аспирант Финансового университета при Правительстве РФ

С 2016 г. на моей визитке стоят загадочные буквы GR. Пона-
чалу там значилось «директор по GR», сейчас — уже более
солидное «эксперт» по этой же специализации.

Тогда, в середине 2010-х, большинство из тех, кто брал визитку
в руки, не знали, что означает это сочетание букв. Честно говоря,
до того, как оно появилось на моей карточке, я и сама знала
(из иностранного учебника по менеджменту) только то, что
это сокращение от Government Relations. Мой будущий руко-
водитель, должно быть, увидел в нем созвучие с моей прежней
PR-деятельностью и решил, что в нашем новом инновацион-
ном технологическом стартапе именно я должна заняться свя-
зями с органами власти.

Одновременно с началом новой для меня деятельности на российские экраны вышел первый сезон американского сериала «Карточный домик». Кевин Спейси в роли президента фонтанировал блестящими цитатами об устройстве системы власти, сюжет захватывал подковырными играми.

В моей новой профессиональной реальности тоже хватало и игр, и ковров. Только не вековых гобеленов Белого дома — зеленых ковровых дорожек с узорной каймой, родных раритетов постсоветской эпохи.

В конце насыщенного рабочего дня я задавалась вопросами: «Что я вообще делаю? В чем мои основные компетенции и почему это важно для нашей работы?» Проектный подход, новизна, потенциал технологий — конечно, без всего этого тоже не обойтись. Но ответ на свои вопросы я тогда сформулировала так: «Изо дня в день ищу общий язык с очень разными представителями внешнего мира».

«Ищу общий язык...» Это не просто фразеологический оборот или, не дай бог, синоним токсичного сленгового словечка «договорняк».

Предприниматели, ученые, технологи и чиновники говорят на разных языках — в буквальном смысле: по-разному определяют основные понятия, по-разному видят ключевые показатели эффективности. Выходит, что мы — GR-специалисты — переводчики с русского на русский. Да, иногда языковой барьер между носителями одного языка ничуть не меньше, чем в разноязычных группах.

Что уж говорить о языке нормативно-правовой базы, документооборота и делового этикета! Те, кто плавает как рыба в потоках «лидов», ROI, «брейнсторминга», «роудмэпа», начинают тонуть в океане «постановлений правительства», «региональных стратегий социально-экономического развития» и «прогнозов научно-технологического развития». Вот и приходится нам окунаться в новые языковые среды. Для меня, по первому образованию филолога, занятие особенно увлекательное.

Прошло восемь лет; изменились и времена, и нравы. Через нашу команду прошло — полностью, от инвестиционной фазы до реализации продукции и масштабирования, — более сотни проектов. Реалии сериала об американской политике кажутся еще дальше от нашей современной действительности. Однако образ «карточного домика» удивительно совпадает по своим характеристикам с системой GR-коммуникаций, о параметрах которой мы будем много говорить на страницах этой книги. И то и другое — неустойчивая конструкция, возведение которой требует продуманной стратегии, терпения и готовности, если что-то пойдет не так, начать все сначала.

Ингредиенты не виноваты в том, что повар не умеет готовить.

«Карточный домик»

В этой книге вы встретите много авторских рецептов и узнаете о множестве успешных кейсов взаимовыгодного сотрудничества бизнеса и государства. Не все из них, может быть, сразу пригодятся вашему бизнесу, но эффективно использовать ряд ингредиентов вы точно сможете уже здесь и сейчас.

Вот вам от меня пример очень важного ингредиента GR-кухни: письмо. «Письмо?!» — спросите вы. Да, основная форма коммуникации с чиновниками и со всем бюрократическим миром.

Когда я сделала это открытие, я вспомнила, как много лет назад пришла в гости в одну крупную и успешную производственную компанию и мне представили нового члена команды с комментарием: «Самый ценный наш сотрудник! Как же долго мы его искали!» Технолог? Может быть, директор по инвестициям или хотя бы по стратегии? Ничего подобного. Основной «драгоценной» компетенцией неприметного человека в галстук оказалось: «Пишет идеальные письма».

Тогда я тихо ухмыльнулась и расценила такое кадровое решение как чудачество руководства компании. Но прошло время — и уже я сама больше года искала такого человека себе в штат.

Один из рецептов успешного обращения в государственную структуру: «Хочешь задать вопрос? Подготовь ответ». По моему личному многолетнему опыту, письма, отправленные вместе с подготовленным драфтом ответа, «адресными словами» и соблюдением иерархии подчинения, получают ответ в среднем в шесть-семь раз быстрее установленного регламента на ответ в 30 рабочих дней и часто становятся фундаментом для дальнейшей реализации проекта.

И таких лайфхаков вы получите здесь много. Приготовьте карандаш и начинайте подчеркивать!

Чем меньше сказано, тем больше копают.

«Карточный домик»

Чаще всего, общаясь с чиновниками, предприниматели жалуются на непонимание с их стороны. Вот где бывает необходим перевод «с русского на русский»! Вообще, поразительно, сколько эмоций встречается в коммуникации «бизнес — государство». «У нас такой замечательный проект, мы так много делаем и такие молодцы, а эти бюрократы отказали нам в поддержке!..»

В этой ситуации будет эффективно включить эмпатию и постараться понять «бюрократа». Как бы он вам ни симпатизировал и кто бы ему ни звонил с рассказами о достоинствах вашего проекта, руки у него связаны постановлениями правительства и федеральными целевыми программами. В этих документах имеет значение каждое слово — и того, что в них написано пером, не вырубить ни топором, ни кинжалом дружбы с «нужными людьми». Можно, конечно, поставить себе цель что-то изменить или внести что-то новое в текст

государственного документа; но это уже совсем другая история длиной в несколько лет и десятков формальных процедур. Об этом вы тоже прочтете много полезных советов от мастеров своего дела.

Картина мира чиновника складывается из документов о проекте, которые он читает. Это нужно понимать и уважать. Важно помнить, что он живой человек с фантазией и чувством юмора, может быть, даже эстет. А еще полезно помнить, что все мы в душе до сих пор дети — и любим книжки с картинками. В нашем издании, как вы далее заметите, картинки тоже встречаются. Как вы думаете, какой проект понравится чиновнику больше: описание на 724 листах восьмым кеглем или цветная презентация с фотографиями реального производства, приложенной к формальному пакету инфографикой, удобной и читабельной финансовой моделью? Да, финансовая модель тоже может быть удобной. И об этом в одной из глав мы обязательно поговорим.

Чтобы попасть в правильное место, нужны не только ключи в кармане, но и привратник.

«Карточный домик»

Как только проект выходит в свет в поисках государственных инвестиций, отовсюду начинают поступать предложения, подкупающие своей новизной. «Консультанты из стеклянных башен» сменяются «решалами» и псевдолюббистами. Я даже ввела во внутренний обиход собственную классификацию активных, но малоэффективных посредников. Вот вам несколько ярких типажей.

«Приближенные». Для них характерно жонглирование известными фамилиями. Могут даже показывать совместные фото с лицами, принимающими решения, правда, зачастую десятилетней давности. Да и дистанция до этих лиц обычно

не самая короткая, что-нибудь вроде «зять родного брата», «друг лечащего врача» или «жена однокурсника».

«Бывшие». Общение с ними превращается в уроки истории для старшеклассников или в устные мемуары. Ключевые слова: «Было время...», «Помните нашумевший документ X?.. Так это я его разрабатывал...», «Помню, сидим за столом с господином Y, а он мне говорит...». И форма сотрудничества у них, как правило, одна: «Оплатите на счет нашего ИП (фамилия не совпадает с собеседником), и непременно авансом!»

«Спикеры». Очень медийные люди. У них, в отличие от предыдущих, есть свеженькие фотографии с лицами, принимающими решения. В социальных сетях что ни день, то деловое мероприятие с их участием. Иногда они даже сидят в президиуме. На сообщение в мессенджере отвечают не чаще раза в сутки; самое распространенное СМС от этих людей: «Не могу говорить, на совещании». При мимолетной встрече бегло, полушепотом презентуют список своих обновленных возможностей и подчеркивают близость с сильными мира сего.

На первом и даже на втором этапе все это выглядит очень убедительно. «Отлично, — говорите вы. — Ваше предложение мне нравится. Будем работать вместе!» А он не может. У него завтра очередное мероприятие, где он спикер. А потом закрытый прием и презентация изменений в дорожную карту. Бывают проекты, где можно найти эффективное применение людям подобной специализации, — у них широкий кругозор, они всегда «в свежей повестке»; но в качестве куратора реализации многоэтапной долгой стратегии такой тип GR-партнера не лучший выбор.

Единственный способ завести друга — это стать другом.

«Карточный домик»

Хочу внести ясность: я вовсе не против «внешних» помощников. В конце концов, сама такая. Но эти помощники должны

быть правильными и — очень желательно — работать в тандеме с профессиональной командой внутри компании.

У правильных помощников есть два отличительных признака. Они не просят больших авансовых платежей, поскольку чувствуют уверенность в совместном успехе, и сами проходят путь от начала до успешного конца, вложив как минимум 10 000 часов (а в идеале — гораздо больше) в процесс, помощь по которому предлагают.

Как вы понимаете, все наши авторы соответствуют этим критериям. Что их объединяет? Пуд соли, который они съели, пока шли собственным путем к достижению показателей эффективности своих проектов; годы часов, инвестированных в GR-специализацию; масштаб проектов, в которых они принимали участие. Ах да, чуть не забыла самое важное: желание и способность передать свой опыт другим.

Лучше держать поводья, чем наблюдать с трибуны.

«Карточный домик»

В этой книге мы будем много говорить именно о GR, не о лоббизме, и иногда даже противопоставлять GR-технологии лоббистским подходам. Все авторы нашего издания солидарны в том, что стратегия «дружбы» с лицами, принимающими решения, в нашем деле далеко не панацея. В моей копилке чужого опыта есть примеры неудачных стратегий, когда были потрачены большие ресурсы, чтобы заполучить доступ к лицу, принимающему решение, и добиться расположения высокопоставленных людей. Цель достигнута, проект презентован, даже резолюция какая-то подписана... Ключевое здесь — «какая-то». И?! И все. Утонула она в глубине ministerских поручений через пару месяцев. А второго «доступа к телу» нет, и пожаловаться нельзя, и шанс упущен, и исполнителей разозлили своим несогласованным шаганием по их головам и неграмотными документами.

Процесс выявления лиц, принимающих решения, вкусный кофе в лобби за счет представительских расходов, бесконечные мероприятия с фуршетом и афтерпати — все это, может быть, и увлекательная часть работы GR-специалиста, но, к сожалению, в последние годы малоэффективная. Нормативно-правовая база, ее постоянные изменения, акценты, отраслевые приоритеты, внешнеполитический и экономический контекст — вот море, в котором современный GR-специалист должен научиться плавать разными стилями.

Продолжай быть полезным — это лучший способ доказать благодарность.

«Карточный домик»

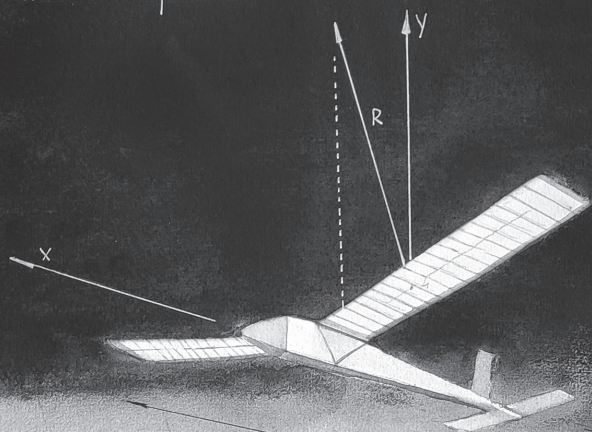
В заключение с удовольствием отмечу, что и современные чиновники делают успехи в изучении языка предпринимателей. Это дает надежду на эффективное государственно-частное партнерство.

Поверьте, дорогие предприниматели, не только мы работаем по 18 часов в сутки. Даже исполнитель среднего звена, например какой-нибудь начальник отдела в министерстве, зачастую приходит на работу часам к восьми утра и уходит за полночь. У них свои KPI, и если вы постараетесь помочь им в их достижении, то заслужите искреннюю лояльность и вовлеченность в проект.

В общем, интересного и полезного вам чтения!

ЦД - центр
давления крыла

$Y = C_y \frac{\rho V^2}{2} S$ - Подъемная сила
 C_y - коэффициент подъемной силы
 ρ - плотность воздуха
 V - скорость потока
 S - характерная площадь



$Y/X = K$ - аэродинамическое
качество

дальность полета

Remember SEP 15 2023

СТРАТЕГИИ



Инсайт (от англ. insight — постижение, озарение) — интуитивное, логически выводимое понимание сущности явления, ситуации в целом, решение проблемы. Понятие И. введено гештальтпсихологией.

К. Гусев



GR — ПРОФЕССИЯ, КОТОРАЯ ВЫБИРАЕТ ЧЕЛОВЕКА

Михаил Ермаков,

банковский GR-специалист с более чем 20-летним стажем,
советник председателя совета директоров
Национального рейтингового агентства

Кто такой джиарщик?

По личному опыту, чем крупнее бизнес, тем больше им интересуется государство. Одним собственникам кажется, что удобнее в этих условиях не высовываться, другие предпочитают выстраивать взаимодействие с органами власти. О людях, в задачи которых входит налаживание контакта с чиновниками и институтами развития, и их персональных рисках мы с вами и поговорим.

Очевидно, что для эффективного решения задач построения взаимоотношений с государством крупные компании должны иметь в своей структуре тех самых джиарщиков — GR-менеджеров. Выделим несколько категорий компаний, которые больше всего нуждаются в такой штатной единице:

- работающие с государственными ресурсами;
- имеющие в своих активах долю госсобственности;

- зависимые от госзаказов;
- получающие квоты на экспорт продукции;
- тесно связанные с безопасностью страны;
- наконец, просто вышедшие на федеральный уровень.

Времена стремительно меняются, и в наши дни потребность в отдельном специалисте, занимающемся взаимоотношениями с органами власти и институтами развития, ощущается в бизнесе почти любого масштаба и местоположения.

GR-активные отрасли

О том, что эта новая профессия распространяется все шире, свидетельствуют и проведенные исследования, и различные отраслевые мероприятия. Так, в текущих рейтингах Центра по изучению проблем взаимодействия бизнеса и власти Lobbying.ru активно присутствуют представители самых разных отраслей:

- финансово-банковской;
- страховой;
- нефтегазовой;
- металлургической;
- телекоммуникационной;
- табачной;
- пивной;
- ресторанного и гостиничного бизнеса;
- фармацевтики;
- электроэнергетики;
- машиностроения и многих других.

Чем занимается джиарщик?

Согласно сложившимся представлениям в задачи GR-менеджера входит *«налаживание контактов, с помощью которых можно решать рабочие вопросы без свойственных госаппарату проволочек»*.

Правда, «налаживание контактов» — это весьма расплывчатое описание обязанностей.

1. Одна из версий звучит так: «GR-менеджер должен участвовать в специализированных выставках, конференциях, семинарах для представителей государственных органов, отслеживать законодательные и политические тенденции и изменения, продвигать и защищать интересы компании в различных ведомственных структурах».
2. Кроме того, есть понимание, что растущая востребованность джиарщиков обусловлена растущими доходами предприятий от их деятельности. *С одной стороны*, сотрудник может влиять на финансовые потоки компании, грамотно прописывая механизмы реализации создаваемых проектов, продвигая их на городской, региональный или федеральный уровень за счет привлечения бюджетных средств.
3. *С другой* — нередко считается, что GR-менеджеры обязаны участвовать в разрешении спорных ситуаций с надзорными органами в случае проверки или давления. А вот и еще одно мнение: «Грамотный джиарщик должен максимально нивелировать негативные последствия государственной политики или отношения к компании отдельных чиновников».
4. Еще одна версия: GR-менеджер — это специалист, который способен даже в самой невыгодной для компании ситуации провести переговоры, чтобы разрешить конфликт в рамках закона и при этом избежать штрафов.

Пример: не так давно ФАС наложила санкции на металлургическую компанию «Мечел» за повышение стоимости ее продукции. Однако при расчете суммы штрафа

учитывалось, что организация тесно сотрудничала с анти-монопольным ведомством. Штраф мог бы быть гораздо больше; то, что он оказался весьма умеренным, — результат работы специалистов компании.

Очень важно понимать, что GR-менеджер не тот человек, который будет выполнять работу за других сотрудников. Он не станет ездить в налоговую вместо бухгалтера, чтобы быстро и без проволочек подать отчетные документы. В его задачи входит налаживание взаимоотношений с ИФНС так, чтобы вопросов у госорганов к специалисту по бухучету не возникало. Поэтому для бухгалтерии и других подразделений, которым сейчас зачастую приходится самостоятельно выстраивать контакт с чиновниками, джиарщик — незаменимый помощник.

GR-менеджеры организывают общую систему взаимодействия по двум основным цепочкам:

1. Внешней: «компания — бизнес-ассоциация — власть».
2. Внутренней: «GR-подразделение — руководство — акционеры».

Несомненно, джиарщик несет ответственность за качественную и своевременную подготовку информации о деятельности компании, требуемой государством, а зачастую и создает информационные поводы, то есть выступает ньюсмейкером.

Интересы государства при взаимодействии с бизнесом

Классический рабочий день GR-менеджера расписан по минутам. Часто он вступает с чиновниками в личную коммуникацию и обсуждает все детали сотрудничества. Очевидно, что компании выгодно грамотное, в рамках нормативно-правового регулирования взаимодействие с госорганами. Но важно понимать

и то, почему чиновники соглашаются выкроить время на визит такого специалиста.

В условиях бюджетного дефицита государство тоже ищет надежных партнеров для реализации социально значимых проектов и программ, организации общественных и культурно-массовых мероприятий. Иногда госструктурам нужны отраслевые компетенции или рыночная экспертиза. И это как раз те выгоды, которые получает власть в качестве бонуса за сотрудничество с компаниями.

В задачи GR-менеджера входит не только составлять программу взаимодействия с властями, но и в последующем контролировать обоюдное выполнение обязательств и договоренностей. При этом в работе GR-менеджера есть одно важное ТАБУ, так называемая антикоррупционная оговорка: никаких взяток! Все вопросы должны решаться законными методами.

Спрос на джиарщиков

Спрос растет, особенно в последние несколько лет. Это подтверждает как минимум количество запросов в сервисах размещения вакансий. Найти хорошего джиарщика для компании — большая удача. Эта профессия пока еще не имеет четких критериев оценки деятельности, хотя в предыдущие годы предпринимались неоднократные попытки формализовать профессиональный стандарт и квалификации.

Начиная с конца 1990-х джиарщиками становились преимущественно бывшие сотрудники госорганов, имеющие личные, а порой и родственные связи в этих кругах.

Сегодня в сфере GR работает много молодежи с дипломом о высшем образовании, не имеющей отношения к органам власти. Обучение по этой специальности уже ведется в некоторых вузах России — МГУ им. М.В. Ломоносова, НИУ Высшая школа экономики, МГИМО (У) МИД РФ, Финансовой академии при Правительстве РФ, а также других учебных заведениях.

Казалось бы, выбор огромен — многие молодые люди мечтают занять в компании именно эту должность. Однако сделать это не так-то просто.

Как утверждают эксперты авторитетных кадровых центров, работодатели не всегда ищут GR-менеджеров открыто. И это связано с целым рядом причин.

Во-первых, коммуникативные навыки у выпускника вуза редко находятся на высоком уровне, достаточном для переговоров с чиновником и тем более для решения конфликтной ситуации. Кроме того, у новичка просто нет нужных контактов, а компаниям не хочется ждать, пока юный GR-менеджер наработает связи.

Во-вторых, многие руководители не готовы отдать это направление отдельному сотруднику. До сих пор лучшими джиарщиками остаются первые лица компаний. Топ-менеджеры боятся лишиться важных контактов, если GR-менеджер вдруг решит уйти к конкурентам. В этом случае вместе с ним будут потеряны и связи.

Поэтому если руководители и отдают коммуникацию с чиновниками в руки отдельного сотрудника, то предпочитают, чтобы это был человек, уже им известный, проверенный, который не покинет компанию неожиданно.

GR-менеджмент — специфическая сфера деятельности, в которой смена персонала может очень больно ударить по интересам бизнеса. Поэтому очень часто джиарщиками становятся:

- сотрудники организации, положительно себя зарекомендовавшие и имеющие опыт работы с госорганами;
- бывшие чиновники, которые в рамках своих должностных обязанностей сотрудничали с определенной фирмой. Уйдя с госслужбы, такой чиновник нередко получает от этой фирмы предложение стать их джиарщиком.

Это означает, что функционально GR-менеджмент лучше рассматривать не как новую профессию, а как возможность карьерного роста для людей, имеющих налаженные связи в госорганах.

GR и лоббизм

Между GR и лоббизмом существуют значительные отличия:

- лоббизм — это стратегия для продвижения интересов компании в органах власти;
- GR — это составная часть общего менеджмента, и задачи, стоящие перед ним, намного шире, а набор инструментов — технологичнее и в то же время органичнее.

В теории функция GR подразумевает выстраивание и поддержание взаимодействия с органами государственной власти на федеральном, региональном и местном уровнях, в то время как лоббистская деятельность направлена на оказание влияния определенной заинтересованной группы лиц на принятие тех или иных политических и управленческих решений.

Помимо *непосредственно налаживания взаимодействия с властью*, GR призван:

- налаживать коммуникации внутри самой компании, между ее подразделениями (PR, отдел маркетинга, информационно-аналитическое управление [в банках] и прочее) и внешними сотрудниками, с целью совместной реализации GR-проектов;
- проводить мониторинг деятельности органов власти и изменений в профильной нормативно-правовой базе;
- осуществлять взаимодействие с отраслевыми ассоциациями;
- принимать участие в организации мероприятий;
- участвовать в работе консультативных советов при органах власти;
- предоставлять (по требованию) экспертную информацию и прочее.

Цель лоббизма — добиться принятия нужного решения, решить вопрос в профильном органе государственной власти.

Цель GR — выстроить комфортную, предсказуемую и прежде всего легитимную систему отношений с профильными для компании государственными или окологосударственными стейкхолдерами.

Типология GR

Виды GR-деятельности различаются по характеру, масштабу, другим параметрам, и это позволяет ее типологизировать.

По характеру деятельности GR делится на:

- **институциональный** (стратегический) — с системной работой и ее планированием на перспективу;
- **персональный** (тактический) — с тактическими и точечными приемами разрешения проблемной ситуации.

По масштабу деятельности различают корпоративный и отраслевой GR:

- **корпоративный GR** ориентирован на продвижение интересов отдельного учреждения или бизнес-структуры в конкретном регионе и по характеру своей деятельности является тактическим и целевым;
- **отраслевой GR** — это продвижение интересов отрасли в целом посредством воздействия на законодательные и исполнительные органы власти федерального уровня.

По степени критичности GR подразделяется на **антикризисный** и **регулярный**.

Можно также выделить GR:

- **транспарентный** (цивилизованный, «прозрачный»);
- **нетранспарентный** («непрозрачный»).

Технологии GR

Технологический круг GR-деятельности включает в себя следующие сегменты:

- формирование первичных коммуникационных отношений с представителями властных структур;
- вовлеченность в деятельность рабочих групп и комиссий при соответствующих властных структурах;
- работу с общественными организациями;
- создание позитивного имиджа компании/отрасли в среде представителей властных структур;
- законодательную активность;
- организацию взаимодействия с государственными структурами посредством участия в государственно-частном партнерстве;
- долгосрочное планирование — форсайт;
- информационно-аналитическое обеспечение GR-деятельности;
- участие в социально ориентированных проектах;
- организацию работы с мерами государственной поддержки.

Подготовка GR-программы обычно включает пять основных шагов:

1. Определение проблем (identifying issues).
2. Расстановку приоритетов (setting priorities).
3. Идентификацию ключевых чиновников (identifying policy-makers).
4. Урегулирование стратегии повесток дня (setting agendas).
5. Выбор действий и ресурсов (selection actions and resources).

Самодиагностика на профпригодность GR-специалиста

- Достаточно ли вы разбираетесь в специфике продукта, товара, услуги, проекта, производства и т.д., продвижению которых собираетесь способствовать по линии GR?
- Есть ли у вас адекватное уникальное торговое предложение (УТП) вашего продукта, товара, услуги, проекта, результата производства и т.д., интересное не только вашим акционерам и инвесторам, но и государству и институтам развития, гражданам?
- Понимаете ли вы вертикаль и функционалы тех чиновников, которые лично могут/должны по своему функционалу поддерживать продвижение вашего УТП в интересах государства?
- Сможете ли вы сами или сможет ли заказчик составить правильное письменное обращение в нужные адреса так, чтобы оно не было отправлено в урну непрочтенным, не осталось без ответа или получило формальный и бесполезный ответ?
- Какой именно ответ и когда именно нужен вашему УТП на каждой стадии контакта по линии GR?
- Знаете и понимаете ли вы официальный канцелярит и неформальную лексику ваших возможных GR-контрагентов? Способны ли на их языке объяснить им лично, что вы от них и их начальства хотите?
- Готовы ли вы законно и корректно, с пониманием специфики должностных обязанностей и ограничений, знанием КРП круга должностных лиц, развивать и поддерживать отношения с теми людьми, которые поддерживали ваше УТП на своем шаге и помогли на следующем?

И главное:

- Можете ли вы оценить и предотвратить риск использования вас и ваших GR-контактов в целях, не совпадающих с вашими личными моральными установками?
- Готовы ли вы нести личную моральную, а часто и материальную ответственность за невыполнение одной из сторон достигнутых через вас договоренностей?

GR-ИНИЦИАТИВЫ

Игры разума в интересах бизнеса

Аскар Валитов,

менеджер по взаимодействию с органами государственной власти
ПАО «НК «Роснефть»»

Для собственников и топ-менеджеров бизнеса понятие GR-инициативы — наиболее понятная часть GR, поскольку реализованная инициатива имеет четкий измеримый результат — решение госорганов в интересах компании. Не умаляя важности других аспектов взаимодействия с госорганами (мониторинг рисков, функция единого окна коммуникации и т.д.), можно сказать, что GR-инициативы — самая заметная для руководства часть работы джиарщиков. Поэтому не удивляйтесь, если ваш KPI в рамках работы в компании будет полностью составлен из GR-инициатив.

Нюанс в том, что наша цель — сделать так, чтобы госорганы приняли решение, которое они принимать **не обязаны**.

Если какой-то чиновник не исполняет свои обязанности, это повод для обращения в прокуратуру или судебного разбирательства. Это тоже своего рода коммуникация, но уже другая. Мы будем говорить о ситуациях, когда у госорганов есть лишь право, а не обязанность. Задача джиарщика в том, чтобы «уговорить» чиновника принять решение в интересах бизнеса, причем действуя исключительно в правовом поле.

Таким образом, надо сделать так, чтобы для чиновника это либо оказалось выгодно (так он заработает политические или бюрократические очки), либо стало его обязанностью

(выполнение поручения от вышестоящих, реализация госполитики и т.д.). В данном случае взаимодействие с госорганами представляет собой не просто выстраивание комфортных взаимоотношений с государством, а рефлексивное управление. Один субъект (бизнес) управляет другим (госорганы), не имея ни полномочий, ни власти над ним. Убежден, что в этом и заключается искусство джигарщика — играть роль ведущего в игре под названием «Принятие госрешений». Далее мы покажем, что, как правило, в этой игре не два участника (бизнес и государство), поскольку государство не гомогенная структура. Оно представлено различными министерствами, комитетами, департаментами, и у каждого из них свой набор целей, обязанностей, функций. На различии между ними мы и будем играть.

Мы должны быть на уровень выше (на метакуровне) в понимании логики госорганов, всегда находиться на несколько шагов впереди, предвосхищая их ответы, возражения и контраргументы и таким образом выстраивая свой сценарий рассмотрения нашей инициативы. О том, как вести такие «игры разума», и пойдет речь в этой главе.

Виды GR-инициатив

Прежде чем перейти к методологии реализации GR-инициатив, давайте разберемся, каких решений госорганов мы можем добиваться.

Первый тип решений — это изменение правил игры для всех участников рынка, отрасли или всей страны. Такие решения оформляются в виде постановлений или распоряжений правительства, федеральных законов и указов президента. Такие инициативы мы называем **нормотворческими**. Они могут быть как глобальными, так и носить довольно технический характер, например скорректировать один из параметров в правилах распределения субсидий.

Пример из практики. Закон об ограничениях на использование судов иностранной постройки (Федеральный закон от 26.05.2021 № 142-ФЗ) предполагает, что приобретение судов, построенных за рубежом, возможно только в случае отсутствия возможности постройки таких судов в России. А отсутствие такой возможности необходимо подтвердить в Правительстве РФ (получить соответствующее согласование). Это значительная преференция для российских судостроителей.

Второй тип — **противодействие нормотворческим инициативам конкурентов или госорганов.** Особенность здесь в том, что имеется другой субъект, который тоже ведет свою игру, и требуется предугадать его действия и аргументы.

Пример из практики. С 2008 г. правом на получение лицензий на геологоразведку и добычу углеводородов на арктическом шельфе обладают только «Газпром» и «Роснефть». За прошедшие годы джигарщики этих компаний многократно отбивались от инициатив других компаний по расширению субъектного состава недропользователей на шельфе.

Третий тип инициатив, с которыми регулярно приходится иметь дело, — **преодоление административных барьеров.** Речь идет о ситуациях, когда у чиновника есть законное право препятствовать хозяйственной деятельности компании: требуется получение лицензий, разрешительной документации и т. д. Зачастую наша задача в том, чтобы ускорить принятие решения, которое и так будет принято.

Пример из практики. Обязательное согласование проектной документации на строительство капитальных объектов (как жилых домов, так и производственных площадок) в Главгосэкспертизе может протекать гораздо быстрее, если есть поручение курирующего Министерства строительства и ЖКХ.

Как видим, инициативы могут быть совершенно разными. Важно, что решение госорганов должно отвечать интересам компании, которую мы представляем. Выгода может носить как прямой финансовый характер (налоговые льготы, субсидии), так и опосредованный (предоставлять рыночные преференции, защищать от конкуренции зарубежных производителей, снижать возможные риски). Возможна и защита уже занятых рубежей — в случае противодействия инициативам конкурентов. Для джигарщика важно уметь отсеивать инициативы, которые значительной выгоды не несут. Если бухгалтеру надоело ежеквартально сдавать отчетность, это еще не повод ставить перед собой цель изменить налоговую систему в стране: даже если это возможно (допустим, масштаб компании это позволяет), ресурсов на это потребуется гораздо больше, чем на снятие дискомфорта у бухгалтера.

Однако не менее важно, чтобы это решение отвечало и **интересам государства**. По крайней мере, с какой-то точки зрения. Инициативы, не несущие для государства никакой выгоды, нереализуемы. Если весь экономический блок правительства заточен на развитие внутреннего производства, импортозамещение и создание технологического суверенитета, бессмысленно пытаться получить преференции на импорт готовой продукции. А о том, как правильно преподнести инициативу, чтобы обосновать выгоду государства, речь пойдет ниже.

Функционал госорганов

Как мы уже упомянули, государство выглядит единым механизмом только для непрофессионалов. Джигарщик должен хорошо разбираться в функционале тех госорганов, с которыми имеет дело. Ему необходимо знать роль каждого элемента в этой большой государственной машине: что он делает, а чему сопротивляется. У каждого чиновника есть своя зона ответственности, у каждого ведомства свои цели и задачи — как прописанные в уставе или в положении, так и те, что формулирует

руководство в качестве актуальной повестки. Чем лучше вы разбираетесь в нюансах функционала ваших контрагентов, тем больше у вас шансов на успех.

На этапе планирования GR-инициатив необходимо составить карту, показывающую, кто какую позицию может занять и что мы с ней будем делать. Для этого можно использовать матрицу заинтересованных сторон (стейкхолдеров) из методологии проектного менеджмента PMI*.

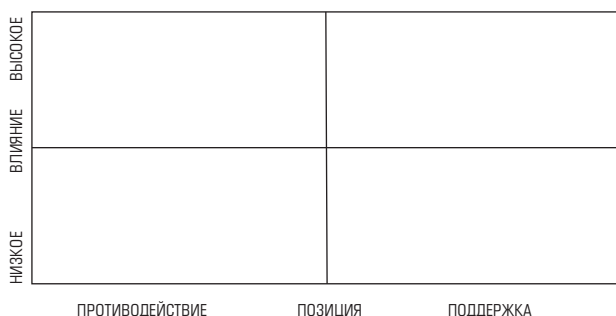


Рис. 1. Матрица стейкхолдеров

По горизонтальной оси мы оцениваем позицию ведомства от отрицательной (противодействие) к положительной (поддержка). А по вертикальной — степень влияния на принятие решения. При такой схематизации очевидна наша цель:

- ведомства с отрицательной позицией превратить в нейтральные, нейтральные — в поддерживающие;
- увеличивать степень влияния поддерживающих ведомств и по возможности снижать степень влияния противодействующих.

* Project Management Institute (Институт управления проектами) — Всемирная некоммерческая организация по управлению проектами.

Рассмотрим возможные позиции федеральных органов исполнительной власти (ФОИВов) с точки зрения реализации GR-инициативы по получению налоговой льготы. Обращаю внимание: мы сейчас рассматриваем не весь функционал этих уважаемых министерств, а только их роли при рассмотрении данного типа инициатив.

- Профильные министерства: Минэнерго, Минпромторг, Минтранс, Минприроды, Минстрой России. Их основная задача — развитие курируемых отраслей. Минэнерго — ТЭК, Минпромторг — производство в России, Минтранс — логистическая инфраструктура и т. д. Если налоговая льгота будет способствовать развитию одной или нескольких отраслей, можно рассчитывать на их поддержку.
- Бюджетное ведомство — Минфин России — отвечает за противодействие любым дополнительным расходам бюджета, поэтому наверняка будет против, и это будет весомый аргумент.
- Минэкономразвития России отвечает за показатели экономического роста, а также за оценку регулирующего воздействия. В обобщенном примере предсказать его позицию сложно, предположим, она будет в целом положительной (дополнительные инвестиции способствуют росту ВВП), но не очень убедительной по сравнению с другими.
- В России осталось одно министерство с региональным уклоном — Министерство по развитию Дальнего Востока и Арктики. Допустим, деятельность нашей компании находится в Арктической зоне. Тогда это еще одно поддерживающее ведомство.
- Внесение изменений в Налоговый кодекс — это законопроект, который в обязательном порядке проходит согласование Минюста России, но его роль техническая — чтобы не было противоречий с другими нормами законодательства.

Так мы получили следующую матрицу:

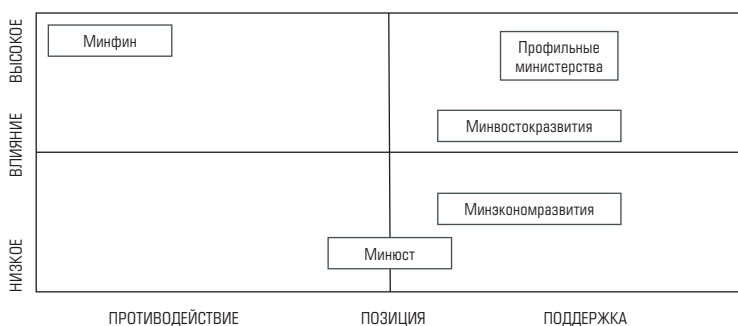


Рис. 2. Возможные позиции ФОИВов с точки зрения реализации GR-инициативы по получению налоговой льготы в Арктической зоне

При составлении матрицы заинтересованных сторон стоит припомнить и перечислить максимальное количество возможных согласующих ведомств. Так будет видна расстановка сил, мы сможем заранее предвидеть дискуссию по поводу нашей инициативы. А о том, как ее изменить и направить в нужное нам русло, речь пойдет в следующем разделе.

Формулировка и аргументация инициативы

Мы договорились, что GR-инициатива предполагает решение госорганов. И исходим из того, что госорганы руководствуются государственной логикой (презумпция добропорядочности). Таким образом, задача джиарщика — показать, что наша инициатива соответствует госинтересам и находится в зоне ответственности ведомства, которое должно подготовить и принять решение. Поэтому при формулировании инициативы необходимо мысленно встать на позицию государства и ответить на вопрос, почему данная мера выгодна для государства/общества/отрасли.

Аргументация собственной позиции — процесс творческий. Но все же приведем здесь примеры наиболее распространенных аргументов.