

Актуально

GR для профессионалов: теория и практика

Двухдневный курс повышения квалификации «GR для профессионалов: теория и практика» прошел 13 и 14 ноября 2015 года. Институт коммуникационного менеджмента (ИКМ), кафедра теории и практики взаимодействия бизнеса и власти НИУ ВШЭ, бизнес-школа РСПП собрали звездный состав спикеров для слушателей, большинство из которых профессионально занимаются government relations.



В рамках семинара со слушателями поделились знаниями и опытом:

А.Н.Шохин, д.э.н., профессор, президент РСПП, президент НИУ ВШЭ - о современном состоянии российской экономики и об основных трендах развития взаимодействия бизнеса и власти;

М.Ю.Барцевский, д.ю.н., полномочный представитель Правительства РФ в Конституционном суде РФ, Верховном Суде РФ Высшем Арбитражном Суде РФ - о правовом регулировании отношений государства и бизнеса;

К.Г. Андросов к.э.н., управляющий партнер «Альтера Капитал Менеджмент АГ», Председатель совета директоров ОАО «Аэрофлот», - о современной инвестиционной политике;

Д.М.Якобашвили – вице-президент РСПП, член правления ТПП, президент российско-американского совета делового сотрудничества, один из основателей ОАО «Вимм-Билль-Данн» - о перспективах российского бизнеса и международном опыте GR.

М.Н.Глухова, к.э.н., вице-президент, управляющий директор Управления экономической политики и конкурентоспособности РСПП – с рассказом об институтах развития деловой среды и новых возможностях для бизнеса;

С.С.Мытенков, вице-президент, управляющий директор Управления информационных и коммуникационных технологий РСПП – с анализом состояния делового климата в России;

М.Ф.Баширов – вице-президент НП «Национальная лига специалистов по связям бизнеса и государства», председатель комитета по GR Ассоциации менеджеров; генеральный директор GR\RM consulting – с обзором современных технологий GR-коммуникаций.



[Видео – ИКМ: Курс «GR для профессионалов: теория и практика»](#)

В интерактивном формате прошли дебаты с участием слушателей на тему: «Взаимодействие бизнеса и власти в субъектах РФ: противостояние или сотрудничество?»



Дискуссия еще раз подтвердила, что политика и практика в сфере GR в крупных компаниях и в малом бизнесе, в Москве и в регионах – это две большие разницы. По-

прежнему одной из самых серьезных проблем остается нежелание и неготовность бизнеса и чиновников говорить на одном языке и слышать друг друга.



[Видео – ИКМ: Курс «GR для профессионалов: теория и практика»](#)

По итогам двухдневной работы все слушатели получили Сертификаты бизнес-школы РСПП и Удостоверения о повышении квалификации НИУ ВШЭ;

Предлагаем вашему вниманию отдельные фрагменты выступлений спикеров на семинаре «GR для профессионалов: теория и практика».



Шохин Александр Николаевич, д.э.н., профессор, президент РСПП, президент НИУ ВШЭ, заведующий кафедрой теории и практики взаимодействия бизнеса и власти.

10 лет назад мы создали кафедру теории и практики взаимодействия бизнеса и власти в Высшей школе экономике. И основная специфика этой кафедры – отсутствие регулярных преподавателей. В основном это практикующие политики и предприниматели, которые находят возможность рассказать о своих конкретных success stories и об инструментах, технологиях, формах взаимодействия предпринимателей с властью, власти с бизнесом и т.д. На нашей кафедре довольно много известных предпринимателей. Вот буквально позавчера в рамках факультатива ВШЭ мастер-класс проводил Дмитрий Александрович Пумпянский, председатель совета директоров Трубной металлургической компании. Одновременно он еще доктор наук и руководитель комитета по техническому регулированию РСПП и руководитель региональной Свердловской областной организации, председатель Попечительского совета Уральского федерального

университета им. Б.Н. Ельцина и т.д. Это просто пример того, кто у нас является профессорами и проводит мастер-классы.

Для нас тема GR является не столько академической, сколько прикладной. Начнем с того, что нынешняя экономическая ситуация достаточно сложная, и это накладывает на нас дополнительную ответственность, дополнительные обязательства по отстаиванию интересов бизнеса. Сегодня Госдума принимает бюджет, и практически все говорят, что бюджет плохой, ужасный. И хорошо, что он однолетний, а не трехлетний. Мы считаем, что в рамках такого сложного, практически секвестированного бюджета нам удалось отстоять базовый принцип, который был провозглашен в послании Президента Федеральному Собранию: принцип не-увеличения налоговой нагрузки на бизнес. Год назад в декабре Президент объявил, что налоговые условия не будут меняться до 2018 года. Мы, правда, сразу стали выяснять с Правительством, что такое налоговые условия. Минфин толковал, что это только ставки, официальные ставки налогов. Мы же убедили администрацию Президента в необходимости расширенного толкования: что это ставки всех фискальных обязательств бизнеса, включая налоги и неналоговые платежи, страховые взносы и другие взносы, например, экологические. И начали работу с Правительством, в том числе по замораживанию неналоговых платежей. Мы насчитали в январе прошлого года, когда готовилась антикризисная программа, около 70 нормативно-правовых актов, которые вводили или повышали неналоговые платежи на бизнес. Мотив у нас был стратегический: поскольку предпринимательство - это основной драйвер восстановления экономического роста, мы обязаны стимулировать деловую активность и создать благоприятные условия для ведения бизнеса. Если вы знаете, уже начиная с 2012 года, наблюдался реальный спад, инвестиции в основной капитал пошли на убыль и 4 года подряд, включая 2016 год, у нас идет снижение инвестиций в основной капитал. А если инвестиции снижаются, то и ВВП снижается. Это все началось до санкций, до резкого падения цен на нефть. Экономический рост в 2013 году был всего 1,3 %, в 2015 году ожидается спад порядка 4%. Ясно, что это серьезный спад, хотя формально он меньше, чем спад 2009 года (7,8%). Но интересно другое: настроения бизнеса и власти были более радужные. В 2009 году считалось, что нам год понадобится на выход из кризиса, и - вышли чуть раньше, чем планировали. А сейчас, несмотря на массу заявлений о том, что пик кризиса пройден, дно нащупано, - пессимизм гораздо больший, чем 5-6 лет назад. Тогда мы выходили из кризиса вместе с другими странами, цена на нефть была достаточно высокой, и было понятно, как действовать. Сейчас глубина и продолжительность кризиса не поддаются точной оценке, и скорее всего, ситуация будет

несколько иной: прогнозы могут быть более оптимистичными, а жизнь может оказаться более драматичной.

Возвращаясь к нашему главному завоеванию – не-увеличению налоговой нагрузки. У нас на протяжении этого года были позиционные баталии с Правительством: где-то мы выиграли, где-то проиграли. Ставки, действительно, практически не повышали, за исключением ставки НДС на газ для Газпрома. Газпром так давно отбивался от любых увеличений налоговой нагрузки, что никто, честно говоря, не пожалел Газпром. А вот нефтяники отбили предложения Минфина изменить формулу расчета НДС на нефть. Минфин собирался дополнительно за счет этого 600 млрд рублей привлечь. И здесь мы увидели технологию формального исполнения поручения Президента и фактического обхода, как говорится, духа этих поручений. Налоговые ставки не повышались, изменилась лишь формула расчета НДС: вместо цены на нефть, рассчитанной по последнему году, брали, например, два года и т.д. Формально ставки не меняются, а откуда-то 600 млрд. получаются. Нефтяники отбились, с нашей помощью в том числе. Потому что это резко сокращает инвестиционные возможности компании. Но самое главное содержательно, что в условиях низких цен на нефть дополнительная налоговая нагрузка может нефтяную отрасль поставить в ситуацию, когда не только не будет драйверов экономического роста, но и начнет тянуть экономику вниз. Отбились.

В данном случае мы не о фискальном балансе говорим, а о технологии работы бизнеса и правительства. Т.е. когда мы считаем, что добились результата от Президента, с Правительством все же приходится вести такую серьезную работу, чтобы не обошли, что называется на повороте. То есть стоит ослабить диалог, можно пропустить довольно много голов в свои ворота. Отстаивание своих позиций – это каждодневный диалог с Минфином, Правительством, Минэкономразвития, с Госдумой, с профильными комитетами и т.д.

Мы считаем, что в нынешних условиях необходимо скомпенсировать негативное влияние геополитических факторов и факторов, связанных с недостатком спроса. Это приведет к радикальному улучшению деловой среды. Об этом мы давно говорим, у нас есть национальная предпринимательская инициатива. Президент ее оформил через Послание и через поручения, Правительство приняло полторы дюжины дорожных карт по улучшению деловой среды. Как говорят показатели, мы вышли на 51 место по Doing

Business, планируем в мировой рейтинг Всемирного банка к 2018 году войти в двадцатку по состоянию деловой среды и легкости ведения бизнеса. Doing Business в целом оценивает легкость ведения бизнеса в той или иной стране. Мы спустились довольно резко примерно с 120 места до 51 за три года. По многим показателям выглядим вполне прилично: подключение к электросетям, разрешение строительства и т.д.. Хотя по ряду позиций по-прежнему ближе к концу, например, по таможенному администрированию.

Мы тоже проводим рейтинг состояния инвестиционного климата в российских регионах. Есть такой национальный рейтинговый комитет, в который в качестве сопредседателей входят руководители четырех бизнес-объединений – РСПП, ТПП, Деловая Россия, Опора России. Кстати, это тоже один из механизмов взаимодействия с властью и региональной, прежде всего. В прошлом году мы составили пилотный рейтинг по 21 региону, и Президент дал понять, что будет использовать результаты рейтингования для принятия решений и, в том числе, кадровых. Тогда многие губернаторы решили подтянуться и предпринять достаточно серьезные усилия по улучшению деловой среды в части административных процедур, прежде всего. У нас сейчас полевые исследования начинаются, и где-то к весне мы будем иметь оценку состояния делового климата, итоги которого подведем на Петербургском экономическом форуме в июне. Скорее всего, будет реальная гонка: все губернаторы, особенно перед парламентскими или президентскими выборами, захотят показать товар лицом.

Есть такой механизм, который функционирует практически 5 лет: оценка регулирующего воздействия - ОРВ. Это понятие перекочевало к нам из-за рубежа, в основном оно используется в Европейском союзе и в процедурах и правилах ЕБРР. У нас механизм ОРВ регулируется постановлением Правительства. Т.е. все законопроекты, которые затрагивают интересы бизнеса, должны проходить процедуру оценки, и основным участником ее являются бизнес-объединения. Это ведущая большая четверка, хотя не возбраняется участвовать и другим экспертам в режиме публичного обсуждения принятых законопроектов. Отвечает головное ведомство – Министерство экономического развития, еще в бытность Набиуллиной подписали документ об обязательности учета позиций бизнес-объединений. Результаты здесь довольно существенные, порядка 40 проектов законов и нормативных правовых актов мы завернули на переработку. И во многих остальных ситуациях наша позиция учитывается, в той или иной степени. Это зависит не только от формальной активности. Процедура здесь такая: если министерство не согласно с нашими замечаниями, то, как правило, проходит согласительное совещание

у курирующего вице-премьера. После этого вице-премьер ставит точку в дискуссии, принимая ту ли иную сторону, проект идет дальше через комиссию по законопроектной работе и соответственно через Думу.

В Думе мы тоже пытались этот механизм регулирующего воздействия оформить через поправки в Регламент ГД, однако нам это не удалось сделать. Это означало бы, как говорят депутаты, поражение в правах суверенных депутатов. Они имеют право вносить поправки, в том числе с голоса в день голосования и, действительно, с этим трудно бороться формальными инструментами. Поэтому поправки в данный проект, который мы провели три года назад, так и лежат, а мы работаем на основе доброй воли тех или иных руководителей комитетов. Они создают рабочие группы, прежде всего по поправкам ко второму чтению, приглашают представителей бизнеса. С большинством комитетов у нас добрые отношения, поэтому мы включены в процесс, но технология учета формализованных замечаний отсутствует. Поэтому мы по законопроектам, инициированным Правительством, технологию имеем, в том числе по второму чтению в режиме подготовки окончательной позиции, по законопроектам, инициированным сенаторами, пытаемся работать через подготовку отзывов официального законопроекта.

По другим законопроектам такие нормы есть, например, «Закон об Общественной палате», который тоже является инструментом публичного обсуждения и контроля. В частности, Общественная палата проводит нулевые чтения законопроектов. В законе есть оговорка, что позиция Общественной палаты должна быть заслушана на пленарном заседании, если Палата на этом настаивает. Инструмент редко используется, тем не менее, оговорка эта есть. Мы посчитали, что в регламентах Правительства и Думы можно было бы прописать обязанность на заседании Думы на последней стадии обсуждения закона рассматривать позицию тех институтов, которые формально имеют право участвовать в таком процессе оценке регулирующего воздействия, в случае если разногласия серьезные остаются.

Хотел бы сказать о таких механизмах взаимодействия бизнеса и власти как прямые контакты – с Президентом, Премьером. В целом мы предпочитаем использовать публичные площадки. И встречи с Президентом используем для фиксации позиции власти по вопросам, которые мы поднимаем заранее. Т.е. мы не стараемся удивить какими-нибудь новеллами, бьем в одну точку, считая, что капля камень точит. Некоторые наши коллеги увлекаются «инициативами». Вот, например, инициатива «15-15-15», - о чем она?

О налогах: НДС – сократить до 15%, НДФЛ – поднять до 15, налог на прибыль снизить до 15. Красивая схема. Легко запомнить, все налоги - 15 %. Но мы считаем, что налоги носят не только фискальную нагрузку, но и стимулирующую. Надо что-то определять, к чему-то двигать компании и предприятия. Где-то можно и 15%, где-то может и обнулить налоги. Налоги – инструмент экономической политики, главный инструмент. И красивая картинка здесь уместна только как повод пообсуждать эту тему.

Тема, которая нас сегодня волнует, - роль надзорно-контрольных органов и надзорно-контрольных функций государства. Наверное, вы обратили внимание, что сейчас идет активная дискуссия о слияниях, в частности, обсуждается не объединить ли Роспотребнадзор с Россельхознадзором, Росздравнадзором и т.д. У нас в РСПП были подготовлены предложения, там несколько вариантов и был радикальный: создать один надзорный орган. Но мы не согласились с предложением нашего профильного комитета, поскольку прогнозируем, что это будет комитет партийного контроля и все. Необходимо уменьшение количества надзорно-контрольных органов, которых у нас около трех дюжин, а функций надзорно-контрольных органов - чуть меньше 300 на разных этажах: государственно-федеральном, региональном и муниципальном. Конечно, это многовато. В принципе для бизнеса удобно, если вместо трех проверяющих организаций будет одна, даже если в ее составе будет три человека, которые ранее самостоятельно приходили. Это одна проверка, одна процедура, сроки. В принципе мы не против того, чтобы сливали надзоры, хотя тут четких критериев нет. Самое главное – это не количество проверок, процедур, главное - функции. Мы считаем, что нужно посмотреть на надзорно-контрольные функции и сократить их. В проекте закона, который сейчас обсуждается, все существующие функции перечислены в сводном рамочном законе. Мы считаем, что это опасная вещь включить все, что есть. Лучше подсократить хотя бы на 30 %, а потом пусть ведомства доказывают, что им это нужно и добиваются включения в этот сводный перечень надзорно-контрольных функций.

Но главное, на наш взгляд, - это переход от проверочной технологии к риск-ориентированному подходу. Он важнее формального сокращения числа проверок, слияния и «разлияния» органов. Один риск – один надзор, это подход во многих странах реализуется, в принципе ничего страшного в этом нет. Если осуществляется контроль за риском, и риск, действительно, четко структурирован и группы рисков описаны в законе. Но пока риск-ориентированный подход не так просто организовать, ибо это другая идеология и технология. Но закон, тем не менее, в рамках весенней сессии будет принят, и

потом пойдет какое-то слияние – разъединение надзорно-контрольных органов. Но для нас важно, чтобы государственный надзор в ряде случаев, где группа рисков минимальная, был бы ликвидирован, а функции надзора передавались саморегулируемым организациям, бизнесу. Либо нужно экономические механизмы подключать: страхование ответственности, добровольное декларирование соответствия и т.д. А это уже другой тип отношений бизнеса и власти, которая повышает роль самого бизнес-сообщества через механизм саморегулирования.

Еще одна тема, которая предполагает передачу части полномочий бизнесу - это судебная система. Конечно, бизнес участвует в деятельности судебной системы, особенно когда партнеры друг с другом разбираются в судах. Но бизнес участвует иногда не совсем так, как хотелось бы, я имею в виду третейское судопроизводство, которое может заменить государственное судопроизводство. Наши третейские суды – часто карманные, фиктивные, и их больше тысячи. Закон о третейском судопроизводстве сейчас рассматривается в Госдуме во втором чтении и до конца года будет принят. Идея такая: ужесточить требования к третейским судам так, чтобы их осталось считаное количество. Дело тут не в количестве, а в трансляции давосских требований повысить статус и улучшить репутацию третейских судов. Так как они действительно могут рассматривать вопросы по справедливости, в основном речь идет о хозяйственных спорах b2b, то это существенная часть деятельности арбитражных судов.

К сожалению, после реформы судебной системы часть экономических споров ушла в суды общей юрисдикции. Например, споры по кадастровой оценке. Мы пытались убедить Михаила Вячеславовича Лебедева, председателя Верховного Суда, этого не делать, а оставить экономические споры в арбитражных судах. Его мнение: с точки зрения теории права, коль скоро на кадастровой оценке стоит печать муниципального органа, то это уже оспаривание решения муниципальной власти, а если так, то это административный спор, а его должны рассматривать административная коллегия и суды общей юрисдикции. Но у них компетенций нет, к сожалению. Может быть, с точки зрения теории это и правильно, но должен быть какой-то переходный период, в течение которого надо сформировать специализированный состав судов, подготовленных судей. Они ведь у нас юристы, даже милиционер может стать судьей после некоторого переходного периода. А в США экономические споры по банкротствам, по ценным бумагам, рассматривает судья - подготовленный специалист. Т.е. нам нужен не один год, даже не один десяток лет, чтобы изменить парадигму взгляда на судью. Финансовые споры должен рассматривать финансист, там много таких деталей, которым обучить судью

просто невозможно. Стало быть, нужны специализированные суды. Ведь реформа судебной системы - это не просто вливание Высшего арбитражного суда в Верховный суд, а повышение профессионализма, прозрачности судов, предсказуемость, механизм борьбы со «странными» решениями судов. Своего рода прецедентная технология нужна, имея в виду, что отклонение от какого-то стандарта по тем или иным аналогичным делам должно быть предметом пристального внимания коллегий, дисциплинарных и профессионально-этических, может быть и правоохранительных органов. В принципе базовая позиция давно известна, что судьям надо много платить, но зато они должны терять право на частную жизнь, т.е. должны быть согласны, что за ними будут присматривать какие-то органы, контролировать их.

Но самое главное – не придумывать точки роста. Когда я был министром экономики, уже тогда застал тенденцию искать точки роста. Если чиновники будут точки роста искать, то вероятность ошибки высока. Поэтому надо развивать конкуренцию максимально, где это возможно. И тогда эти точки роста будут видны. Например, Фонд развития промышленности. Собрались четыре бизнес-организации, договорились: будем поддерживать проекты средних компаний, которые показали за предыдущие три года хорошие показатели, отличную динамику – 20%, произвели понятный, конкурентоспособный продукт, могут вытеснить иностранные бренды за счет нормальной конкуренции. Конкретный пример – компания Интерскол. У кого есть штробилки, сверла, электрические инструменты? Мы знаем марки Макито, Бош. Интерскол производит всю линейку этих инструментов (у меня дома несколько есть, правда подаренных). У них инжиниринговый центр в Испании, в Италии, завод в Китае. И надо было достроить завод в Елабуге – достроили. За ними охотится Бош, чтобы купить и стать № 1 по производству электроинструментов. Есть смысл поддерживать такие компании, которым нужно пережить тяжелые времена, чтобы удержать свою долю на рынке и реализовать начатые инвестиционные проекты. Поэтому мы считаем, что дело не только в отраслях, а в динамично развивающемся бизнесе, который в период кризиса появился, может быть из ниоткуда, малый стал средним, средний – средне-крупным. Это технология выращивания национальных чемпионов не назначением (как Ростеха - такой корейский путь глобализации), а поддержка тех, кто вырос сам.



Барщевский Михаил Юрьевич, д.ю.н., полномочный представитель Правительства РФ в Конституционном Суде, Верховном Суде РФ. Действительный государственный советник 1 класса, профессор кафедры теории и практики взаимодействия бизнеса и власти.

Моя тема обозначена так: принципы правового регулирования и законодательные основы отношений государства и бизнеса. Вы настроились, что я буду рассказывать, какие есть нормативные акты, которые это определяют, – ничего подобного. Я вам буду объяснять, почему цивилизованные отношения государства и бизнеса сегодня просто невозможны. К великому сожалению. Это, я думаю, одна из самых больших бед нашего сегодняшнего состояния. Невозможны они по многим причинам. Одна из первых: у нас нет единого центра, представляющего интересы бизнеса, но есть РСПП, Опора, Деловая Россия, ТПП, отраслевые союзы производителей и пр.

Я знаю, был момент, когда Кремль сделал все возможное, чтобы Опора, Деловая Россия и РСПП не объединились. Человек, который за это отвечал, сегодня в Кремле не работает, но тем не менее это произошло. Почему? – думаю, в этой просвещенной аудитории объяснять не надо. Был период времени, уже на моей памяти: если Деловая Россия что-то поддерживала, РСПП был категорически против. И наоборот. Сегодня усилиями А.Н. Шохина, очень хорошего дипломата, ситуация изменилась. В общем, я уже года три не видел открытых конфликтов между этими организациями. Роль ТПП мне лично не очень понятна, а Опора – довольно сильная организация, Деловая Россия с уходом Титова на уполномоченного, немножко, по-моему, просела, РСПП – какой был, такой и остался. Не очень публичная организация, что и правильно. Но сегодня, на правительственных комиссиях по законодательной деятельности я вижу, эти три структуры сотрудничают.

Но это не одна организация. И поэтому власть имеет возможность всегда действовать по старому принципу: разделяй и властвуй. Т.е. даешь что-то для Опоры, она лоббирует, РСПП против. Не всегда возникает консолидированная позиция, внутренняя грызня прекратилась, но единой консолидированной позиции нет, что очень удобно для власти и абсолютно губительно для бизнеса.

Вторая причина, связана с первой: назовите, пожалуйста, партию, которая представляет интересы бизнеса. Назвать невозможно? Или партии быть не может? В любой цивилизованной стране такая партия есть. В любой стране есть две партии (республиканцы-демократы, лейбористы-консерваторы), которые как бы между собой конкурируют. Но любая такая партия в стране – это две руки одного организма, обе партии принадлежат правящему классу. А правящий класс – это буржуазия, поэтому в любой цивилизованной стране мы имеем партии, представляющие интересы бизнеса, и только эти партии. Другое дело, что во время предвыборной компании они кокетливо говорят о социальной реформе. У нас нет партии, которая отражала бы интересы бизнеса ни в какой форме, ни в завуалированной, ни в открытой. Ее просто нет. Когда появилась партия, которая в какой-то мере могла бы на эту роль претендовать, я имею в виду Гражданскую платформу, то почему-то получилось, случайно конечно, что в том виде, в котором она могла претендовать на эту роль, ее больше не существует. А мы с вами понимаем, что политика – это концентрированное выражение экономики. Но если в политике нет того, кто выражает интересы бизнеса, то политика может быть направлена на интересы бизнеса? Конечно, нет. Политика направлена на интересы бюджета.

Теперь о лоббизме. Пока нет закона о лоббизме, вы регулировать лоббизм не можете, т.е. его юридически не существует. Назовите мне еще одну цивилизованную страну в мире, где нет закона о лоббизме. Не назовете. У нас закон о лоббизме, прошедший первое чтение, лежит в Думе 15-20 лет. А почему? Потому что это очень удобно коррупционерам, поскольку их деятельность вообще не урегулирована, причем коррупционерам и с той и с другой стороны. И очень невыгодно для легального бизнеса. А теперь давайте посмотрим, как происходит механизм взаимодействия бизнеса и власти, через какие структуры. Через бизнес-организации, которые по существу являются лоббистами, через политические партии, которые борются за власть и торгуются с действующей властью: «мы вас поддержим, если вы нам то-то и то-то». Абсолютный рынок.

Т.е. все три элемента отсутствуют. Но есть еще две вещи, которые дополняют эту катастрофическую картину. Это судебная система. Чем бизнес может быть защищен от государства? Только судебной системой. Но если бизнес не доверяет судебной системе, то он либо уходит вообще из страны, что мы наблюдаем, либо он выбирает юрисдикцию любого другого государства, что мы тоже наблюдаем по полной программе. Либо использует калькулятор для окончательных расчетов под названием автомат Калашникова, что мы наблюдали в 90-е годы.

Отсутствие судебной системы, которой доверяет бизнес, - это с моей точки зрения самая страшная вещь для инвестиционного климата. Просто самая страшная вещь. Почему последние три года люди уезжают из страны? По официальным данным в Лондоне наших 340 тыс., по неофициальным – 600 тыс. человек. Германия, Израиль, Америка не сильно отстают, если не превосходят. Коммунисты не могут вернуться, на прилавках – изобилие, деньги можно зарабатывать. И стабильность политическая есть, так почему люди уезжают? А причина только одна. Нет ощущения защищенности. А что такое ощущение защищенности? Это судебная система, которой доверяют. Для нашего бизнеса, с моей точки зрения, это сегодня реальное обстоятельство и важнейшая причина, влияющая на менталитет.

И это последняя причина, исключая нормальное взаимодействие бизнеса и власти, - менталитет. Скажите, пожалуйста, кто-то из вас видел по нашему телевидению фильм, где выведен положительный образ бизнесмена? Нет? А фильм, где бизнесмен – гад и сволочь? Любой канал в любой день. А ведь менталитет общества в большей его части определяется именно телевидением. И бизнес опять ничего не делает. Ждет. Но если бизнес рассматривает эту территорию как свою страну, то ему должно быть безразлично, что будет дальше. Я недавно на «Эхе Москвы» сказал, что у нас нет народа, у нас есть население. Это банальность? Нет. До тех пор, пока бизнес будет населением, ничего не изменится. Когда бизнес станет народом, психология станет другой. А западные санкции невероятно в этом помогают. Мы в этом плане довольно несчастная страна, начиная с 1917 года у нас нет наследственных элит. Сформировалась психология временщика, это у всех – у дворника, и у министра, и у бизнесменов это происходит. Психология доминирует. Вот когда появятся миллионеры второго поколения, лет через 10-15, и это будет носить относительно массовый характер, вот тогда наступит перелом. Ментальный перелом.



Андросов Кирилл Геннадьевич, управляющий директор Альтеры Капитал, председатель Совета директоров «Аэрофлот», профессор кафедры теории и практики взаимодействия бизнеса и власти.

Я хотел бы поговорить о том, как логика принятия инвестиционных решений должна меняться в условиях экономического спада и санкционных ограничений. Что такое инвестиции? Это размещение или вложение какого-либо ограниченного ресурса в целях получения той или иной выгоды. Здесь есть два ключевых слова: во-первых, ограниченный ресурс, во-вторых, – выгода. Если бы ресурс не был ограниченным, это вряд ли было бы инвестицией; им бы распоряжались произвольно, бесконечно, во благо или не во благо. И второе – получение выгоды. Как только возникает выгода, появляется понятие анализа, расчета, понятие выбора и принятия решения. Поэтому мы будем говорить об инвестиционных решениях, а не об инвестициях как таковых.

Предлагаю сузить задачу и говорить не про абстрактные блага, время, а говорить про капитал, про инвестиции капитала в надежде и ожидании извлечения прибыли. Когда мы говорим об инвестициях капитала, то очень важно понимать свойства, которые присущи этому ограниченному ресурсу. Прежде всего, ему присущи свойства стоимости: у любого капитала, у любого актива, которым мы в рамках экономического мышления распоряжаемся, есть понятие стоимости. И, казалось бы, что наиболее простой тезис – мы инвестируем средства, деньги, активы в надежде получения дохода. И этот доход должен быть больше стоимости капитала.

Логика правильная, но предлагаю на принятие инвестиционного решения смотреть шире. Я для себя в своей работе вывел понятие, которым руководствуюсь: квадрат инвестиционных решений. Нарисуйте перед собой большой квадрат: в левом верхнем углу напишите «инвестиционный горизонт», в правом верхнем - «ожидания по доходности», в правом нижнем - «требования к ликвидности», в левом - «склонность к риску». Любое принимаемое нами инвестиционное решение – это поиск точки внутри этого квадрата. И в зависимости от того, к какому углу эта точка располагается ближе, мы

получаем ответ на вопрос, насколько вы склонны к риску, какой у нас инвестиционный горизонт и тд.

Что такое инвестиционный горизонт? Если мы в банке взяли кредит на 12 месяцев, то наш инвестиционный горизонт меньше 12 месяцев, мы не можем инвестировать этот капитал на горизонт 2 года, потому что через год нам его отдавать. А желательно, чтобы мы его проинвестировали на 10 месяцев, потому что 2 месяца надо оставить себе зазор на выход, на извлечение этого капитала, потому что банк ждать не будет. Инвестиционный горизонт может быть коротким, среднесрочным и долгосрочным.

Вторая составляющая – понятие ликвидности. Если деньги лежат в Сбербанке до востребования, то ликвидность его мгновенная, мы завтра пришли в Сбербанк и этот депозит забрали. Если мы положили депозит на определенный срок, то уже у него не мгновенная ликвидность. Если мы инвестировали деньги в недвижимость (покупку квартиры или офисного центра), то мы не продадим за один день. Даже если мы сильно сбросим цену, есть понятие экспозиционного периода ликвидности. Ликвидность – это тот срок, в течение которого мы ожидаем возможность конвертировать нашу инвестицию обратно в денежные средства. Понятие ликвидности является вторым краеугольным камнем в принятии инвестиционных решений. Принимая их, мы должны четко понимать, какие у нас ожидания по ликвидности. Если это кэш, золото, депозиты, то это практически мгновенная ликвидность, если это недвижимость, private equity инвестиции или венчурные инвестиции – это очень длинная ликвидность капитала.

Третья часть квадрата – ожидание по доходности. Как мы говорили, у любого капитала есть понятие цены. Если мы вернемся к кредиту банка, то цена капитала - это цена процентного капитала, который мы должны заплатить. Но наши ожидания по доходности должны быть выше, чем цена этого капитала, иначе зачем нам брать кредит в банке и куда-то его размещать, чтобы получить меньше, чем мы отдадим процентов в банк. Ожидания по доходности всегда выше, чем цена капитала. Принимая любое инвестиционное решение, мы должны посчитать внутреннюю норму его доходности. Это очень хороший относительный показатель, считаемый в процентах, он и определяет доходность инвестиционного решения. Ожидание по доходности - это не просто фантазия «хочу заработать 20% годовых». Это всегда тонкий экономический расчет, который учитывает множество факторов: рыночные риски, нерыночные риски, цена заемного капитала, цена собственного капитала.

И последний фактор – склонность к риску. Она имеет количественное выражение, сам риск имеет количественное выражение. Но помимо этого склонность к риску имеет, если так можно сказать, эмоциональное или психологическое выражение. Все люди делятся на склонных к риску и не склонных к риску или более склонных к риску и менее склонных к риску. Принимая инвестиционные решения, вы должны определить ваш психотип: насколько вы готовы рисковать, а, по сути: насколько вы готовы этот капитал потерять. Или готовы ли вы к тому, что ваша доходность будет ниже цены капитала, ваша ликвидность будет существенно больше, ваш инвестиционный горизонт окажется больше расчетного и вообще, в конечном счете, вы этот капитал потеряете. Иными словами, цена вашего риска – это либо готовность ваш капитал потерять, либо не достигнуть основных параметров.

Сегодня в нашей экономике – спад. Для меня спад – это три вещи: падение потребления, падение производства (они не всегда связаны между собой) и падение объемов инвестиций. Совокупность этих трех процессов является и причиной, и следствием экономического спада. Мы остановимся на санкционных ограничениях, которые выступают явно выраженной внешней причиной нашего экономического спада. Но мы должны понимать, что она является не ключевой и не исключительной. У нас достаточно внутренних причин для того экономического спада, который мы переживаем.

Первая санкция – это ограничение доступа на мировые финансовые рынки в первую очередь для наших банков, которые являются проводником капитала на национальные рынки капитала. И во вторую очередь нашим корпорациям. Затем идет ограничение доступа на товарные рынки и ограничение доступа к технологиям.

В чем основная особенность плановой экономики? Не надо думать о снижении издержек и потребительских качествах твоего товара, потому что нет конкуренции. Есть определенный объем ресурсов, который вам дали, есть заказ, который вам разместили. И в рамках ресурсов надо выполнить заказ, не думая о сбыте продукции, потому что есть еще один отдельный главк, который эту продукцию у тебя заберет. Ключевая особенность этой планово-распределительной государственной экономики – в отсутствии двух ключевых вещей: эффективности и конкуренции. Они там не очень нужны. Я как инвестор, осуществляя инвестиции в частные компании, делаю ставку на две вещи: эффективность менеджмента и конкурентные преимущества продукта. Если понятия

эффективности и конкуренции перестают быть базовыми ценностями, значит нужно завязывать с инвестиционным процессом, заканчивать с инвестициями и уходить заниматься научной, творческой или иной деятельностью.



Якобашвили Давид Михайлович - один из основателей компании Вимм-Билль-Дан, вице-президент РСПП; глава Российско-американского совета делового сотрудничества; член Попечительских советов музеев, благотворительных фондов, учебных заведений.

Кризис в экономике коснулся особенно малого бизнеса, ему сегодня очень тяжело. С начала года закрылось большое количество малых предприятий, частных предприятий. Им тяжело справляться, потому что вопрос административный очень сложен и требует много времени, крючкотворства и бюрократии, а это утомляет. Кто не силен духом, не чувствует в себе достаточно силы, чтобы пробиться через все препоны, складывают крылья и выходят из борьбы. С другой стороны, нужно признать: на них оказывается огромное давление со стороны правоохранительных органов, а также есть технадзор, санитарный надзор, пожарники, которые приходят и беспокоят этих людей. И некоторые из них уже думают, не лучше ли пойти по знакомству устроиться в Газпром и просто получать заработную плату.

Вот почему желающих заняться предпринимательством в скандинавских странах – до 10 %, в средней Европе – 5-6%, а у нас всего лишь 2-4 %. Кто поднимает экономику? – Только те, кто создают прибавочную стоимость. Как поднимать страну? Нам нужно много работать и все производить здесь, в России, не только сырье продавать. Нельзя быть зависимыми от курса долларов, это огромнейшая угроза для нас сегодня.

Я надеюсь, что вы - молодые люди - сумеете построить отношения с властью и выстроите эти отношения так, что в будущем будет больше доверия, больше возможности строить экономику страны, независимую от сырьевых колебаний и иностранного импорта.

Как пацифист я против войны. Потому что мы могли бы хорошо жить, а это нас очень отвлекает. Конечно, идея объединения нации крайне привлекательна, но между любовью и ненавистью один шаг. Это может закончиться в любой момент. Я помню 90е годы: то любовь, то нелюбовь. Вспомните Румынию, Югославию. Но с другой стороны, на месте руководителя страны (я всегда ставлю себя на место другого, чтобы понимать, а как бы ты поступил в этой ситуации), я бы все же дал людям возможность зарабатывать деньги. Чем больше богатых людей, тем богаче страна, тем легче и лучше всем. Относительно военной ситуации: ну да, придумали и построили новые ракеты. Но боюсь, что мы случайно кого-то можем подбить, сбить: дураков же много на свете. А потом придется расхлебывать.

Во многих компаниях нет GR департаментов, потому что основную роль играет руководство компании, основатели или основные владельцы. Иначе не получается, поскольку вы должны встречаться на тех уровнях, где вашего временного сотрудника вряд ли примут. Сейчас в Pepsi, например, есть руководитель по GR, он, конечно, может довести вопрос до какого-то уровня. А дальше уже приезжает вице-президент или президент, так как не каждый министр будет встречаться просто с представителем GR департамента. Его завтра поменяют, и что дальше?

Я не политический деятель, не занимаюсь и не хочу заниматься политикой. И у нас и в любой стране руководители крупных компаний волей-неволей должны заниматься GR, т.е. взаимодействовать с правительством, министрами, гражданскими институтами. Приходится заниматься всем этим, иногда успешно, иногда нет. Бывают и тяжелые падения, такое у каждого в жизни случается. Но главное – не заработать, главное – сохранить. Это очень важный момент, поверьте мне.

Я возглавляю комитет РСПП по социальной ответственности. Какова ваша социальная ответственность? Если вы зарабатываете, то должны платить налоги, заботиться о ваших подчиненных, думать о тех людях, о тех компаниях и территориях, которые вас окружают. И выполнять свои обязательства, поскольку быть социально ответственным - это быть честным с самим собой.



Баширов Марат Фаатович - вице-президент Национальной GR лиги, председатель комитета по GR Ассоциации менеджеров; генеральный директор GR\RM consulting.

Предлагаю посмотреть на цифры. Вот данные Росстата за 2013 год о количестве профессионалов, которые имеют базовое или дополнительное образование по предмету «государственное и муниципальное управление». Итак, сколько чиновников знает, понимает, что значит управлять государством или муниципалитетом? Минэконом – 6,5%, Минэнерго – 2,3%, Минпромторг – 2,4%, Администрация Президента – 2,8% от общего числа служащих. Госдума дает один из самых крупных показателей – 8,8%, понятно почему и откуда идет рекрутинг. А вот цифра, которая меня поразила: Федеральная служба по оборонному заказу: больше 30 процентов людей, которые знают, как управлять государством. Т.е. им объясняли, что такое государство, для чего и как оно создавалось, как им управлять в современных условиях, какие у чиновников ограничения, какие принципы, что значит мораль, что значит общественные интересы, что значит Конституция, как она соотносится с федеральными законами и тд. А остальные как управляют?

Все эти цифры показывают, что государству пока не удалось создать такую критическую массу людей на госслужбе, которые смотрели бы на свою деятельность как на *государственную* службу, а не как на формальное исполнение должностных обязанностей. И вот когда с той стороны, со стороны власти, сидит человек, который не понимает, что он служит, (а лишь «исполняет и соблюдает»), - возникает ваша ключевая задача как GR-щиков: преодолевать барьеры непонимания, трудности общения на разных языках. Это большая боль для государства.

Когда мы говорим про GR, мы понимаем, что внутри компании есть коммерческий GR, т.е. это вопрос про деньги. Наши работодатели подразумевают, что мы им принесем что-то в добавленную стоимость. Это коммерческий GR - для тех экономических

субъектов, которые преследуют цель извлечения прибыли, в конечном итоге. Бывают локальные задачи: удержание сектора рынка, расширение количества потребителей, когда жертвуют прибыльностью. Это все больше вопросы экономических стратегий. Но в конечном итоге любой собственник стремится к извлечению прибыли или увеличению стоимости своего бизнеса и перепродажи, – все это коммерческий GR. Но существует много организаций, которые занимаются некоммерческим GR. Касается нас это или не касается? Да, напрямую касается, если НКО защищают интересы потребителей, которым мы продаем товары или услуги. И мы не можем, решая свои вопросы, оставлять некоммерческий GR без внимания, потому что они являются экспертами для общества. У нас все законы нацелены на то, чтобынаше государство, как социальное государство, стремилось к некоторому выравниванию и защите интересов всех слоев общества. Мы с вами немножко пока изгой в этой системе.

Когда мы обсуждаем, что такое GR, мы решаем для себя три вопроса: кто с кем общается, для чего они общаются и как общаются. Кто с кем - мы приблизительно знаем, у любого практикующего GR специалиста есть перечень департаментов, отделов, организаций и людей, которые нужны. И ходим мы туда в принципе за двумя вещами. Первое - некие институциональные задачи и установление правил игры: нормативно-правовые акты, реже - законы; второе - «решение вопросов». Хороший GR-щик знает, к кому идти, что он может решить, от кого потом зависит движение документов. Это же всегда некая процедура, чиновник не решает вопросы один, а живет в определенной процедуре. Поэтому мы всегда знаем, кто с кем общается. А вот для чего, с какими целями они общаются, здесь мнения кардинально расходятся. Чиновники не думают о целях бизнеса, об ожиданиях бизнесменов. Обычно они не цели себе представляют, а приблизительно понимают стоимость вопроса: я подпишу бумажку, а у ребят на том конце появится бенефит или, наоборот, возникнет риск. И они оценивают риск в рублях. Но это не их задача, они должны думать категориями целей, которые государство ставит перед собой. А цели эти все описаны в законодательном поле, но не стали практикой для этих людей. И нам нужно чиновников к этому подталкивать.

Мы должны стремиться к тому, чтобы у тех, кто отвечает за госуправление, был в голове баланс: с одной стороны, ты отвечаешь за социальное государство, а с другой – отвечаешь за то, чтобы деньги у государства были. А деньги просто так не появляются,

они появляются, когда деньги крутятся. А деньги начинают крутиться, когда есть производственный процесс. GR принципиально отличается от PR, от HR, от взаимодействия с инвесторами. PR, HR – это все внутри бизнеса, GR – это на грани между разными социальными институтами. И они друг другу противоречат во многих принципиальных вещах. Экономические институты стремятся как можно больше заработать и забрать у потребителя, а все остальные - стараются как можно меньше отдать и как можно больше распределить. Это же ключевые разногласия, которые мы очень редко обсуждаем, а обсуждать бы надо. Вторая важная вещь: мы должны разговаривать на одном и том же языке. Т.е. надо повышать образовательный уровень всех участников взаимодействия. И третье, конечно, - это культура коммуникаций. Вот когда мы говорим про закон о лоббизме, это как раз про культуру коммуникаций. Она у нас с вами не описана, мы не имеем научно-практической базовой основы.

Когда мы говорим о том, что мы GR-щики, то помимо того, что мы коммуникаторы, понятно, что мы заряжаем некие процессы, которые влияют на это монопольное суверенное право издания законов и правил, обязательных для всего населения страны. Если мы с вами что-то изменим в покупательской практике через законы, это будет распространяться абсолютно на всех потребителей, и мы всегда примерно знаем, что наша компания за это получит. Есть при этом обратная сторона: всегда ли мы с вами думаем об общественном интересе? Да никогда на сегодняшний день, никогда.

Не может GR-щик обладать всеми компетенциями, которые требуются всему остальному менеджменту. Он не может понимать все узкие процессы и места, например, в строительстве и одновременно в экологии, в HR, чтобы взаимодействовать с профсоюзами, писать нормативную базу и тд. Но специалист по GR - это всегда коммуникатор. Человек, который склеивает операционный менеджмент внутри и понимает, как не навредить снаружи...

Меня спрашивают, в чем разница между GR и лоббизмом? GR всегда шире, чем лоббизм. Если менять условия ведения бизнеса – это про лоббизм, а вот решать важные для бизнеса вопросы с помощью коммуникации – это уже тот самый практический GR, за который, собственно, и платят деньги. Если вам временно платят за что-то другое, вы просто теряете время.