



# Лоббизм

между  
бизнесом  
и властью

Ирина Толмачева

ПО-  
РУССКИ

Предисловие Михаила Ходорковского,  
экс-главы нефтяной компании  
«ЮКОС»

Ирина Толмачева

**Лоббизм по-русски. Между  
бизнесом и властью**

«Коммерсантъ»

2011

## **Толмачева И. А.**

Лоббизм по-русски. Между бизнесом и властью /  
И. А. Толмачева — «Коммерсантъ», 2011

Это первая книга о российском лоббизме и тех, кто отстаивает интересы бизнеса. В ее основе – рассказы самых успешных отечественных представителей этой профессии. Они откровенно говорят о приемах и тонкостях взаимодействия бизнеса с государственным аппаратом, о скрытых от глаз общественности механизмах реализации экономических проектов и страстях, кипящих вокруг лоббизма. Читатель узнает, чем занимаются лоббисты, джигарщики и консультанты в России и других странах, как должен выглядеть и вести себя идеальный лоббист, как понравиться чиновнику, есть ли разница между лоббизмом и коррупцией, почему до сих пор не принят закон о лоббизме и возможен ли в нашей стране цивилизованный лоббизм. Книга будет интересна не только специалистам по связям с органами государственной власти, государственным служащим, студентам и аспирантам, но и всем, кто хочет разобраться в особенностях национального лоббизма и хитросплетениях взаимодействия бизнеса и власти. Кроме того, это своеобразное учебное пособие для начинающих лоббистов.

© Толмачева И. А., 2011

© Коммерсантъ, 2011

# Содержание

От издателя	5
Предисловие	6
Часть I	8
Глава 1	8
Глава 2	15
Конец ознакомительного фрагмента.	20

# **Ирина Толмачева**

## **Лоббизм по-русски. Между бизнесом и властью**

### **От издателя**

Эта книга – о российском лоббизме и лоббистах, отстаивающих интересы бизнеса. В основе ее – откровенные рассказы самых успешных российских лоббистов о своей профессии, о приемах и тонкостях взаимодействия бизнеса с государственным аппаратом, о скрытых от глаз общественности механизмах реализации крупных экономических проектов и о страстях, которые кипят вокруг лоббизма.

Герои книги – представители отечественных и иностранных компаний, вольные консультанты и члены отраслевых ассоциаций – дают своеобразный «мастер-класс», открывая секреты мастерства. Это прежде всего умение общаться с людьми и вести переговоры, работать с закрытой информацией и взаимодействовать с чиновниками. Кроме того, профессионалы рассказывают о себе и дают советы начинающим.

В книге четыре части.

В первой, «Введение в профессию», профессиональные лоббисты формулируют смысл самой деятельности, рассказывают о главных факторах успеха и об особенностях лоббизма в России и на Западе.

Во второй части, «Дело техники», речь идет о профессиональных качествах, важнейших техниках и о тонкостях взаимодействия лоббистов с представителями государственной власти.

Третья часть – «Жажда результата» – посвящена важнейшим проблемам формирования лоббистского сообщества, коррупции, принятию закона о лоббизме и развитию цивилизованных форм и методов лоббизма.

В четвертой части, как следует из ее названия («Секретные материалы»), представители сообщества делятся подробностями своей профессиональной и личной жизни. В конце книги представлены биографии ее героев.

## **Предисловие**

### **Интересы бизнеса должны быть представлены**

Несомненно, интересы бизнеса должны быть представлены как общественности, так и органам власти через инструменты PR и GR. Иное было бы двойной ошибкой.

Во-первых, разумная часть общества и бюрократии осознает необходимость создания для бизнеса благоприятных условий. Однако конкретика требует обсуждения и поиска консенсуса.

Во-вторых, когда (и если) бизнес недостаточно активно рассказывает о своих интересах и своей реальной полезности обществу, представления «непродвинутой» части граждан о нем становятся просто чудовищными.

Очевидная проблема – баланс между допустимым и полезным «информированием», отстаиванием своих интересов и точек зрения, с одной стороны, и недопустимым переходом к эгоистическому «продавливанию» недобросовестными методами – с другой.

Такой баланс должен определяться как регламентацией на законодательном уровне, так и самим функционированием механизмов демократического государства, где работает система сдержек и противовесов.

Замечу, что длительное отсутствие в России закона о лоббизме, несмотря на давно подготовленный законопроект, не может не настораживать. Напомню: именно отсутствие подобных демократических механизмов повлекло формирование многих фатальных диспропорций в экономике СССР, где был весьма развит отраслевой лоббизм.

Если говорить о допустимых в России методах, то наиболее приемлемой мне кажется «агрессивная» американская модель: разрешено многое, но обязательно публичное раскрытие этого «многого».

Иной подход, свойственный Европе, связанный с формально гораздо более жесткими ограничениями, вряд ли сейчас подойдет для нашей страны. Традиции...

В то же время складывающаяся на наших глазах структура прямого представления интересов крупнейших корпораций в исполнительной власти и, наоборот, через полуофициальные «сферы» личных интересов высших эшелонов власти (не обязательно коррупционно-финансовые, хотя выделить их будет непросто) гарантирует повторение советского опыта.

Характерные черты этого «опыта» уже наблюдаются в сегодняшней России. Это высокая себестоимость продукции, игнорирование экологических проблем, пренебрежение антимонопольным законодательством, протекционизм и технологический консерватизм, декларативность равноправия сторон в трудовых конфликтах (включая фактический запрет забастовок) и т. д.

Полагаю, проблема баланса в вопросах лоббизма, как и во многих других вопросах, крайне затруднительна вне контекста политической модернизации и реального обеспечения верховенства права.

*Михаил Ходорковский, экс-глава нефтяной компании «ЮКОС»*

*ПОСВЯЩАЕТСЯ*

*моей маме*

*Тамаре Александровне Рогожиной*

Лоббизм (от англ. lobby – кулуары) – разновидность закулисной политики. Лоббисты – это влиятельные дельцы и политики, стремящиеся оказать нажим на законодателей с целью отстоять выгодный определенным

группам законопроект. Зачастую они не гнушаются никакими средствами: взятки и оказание встречных услуг.

*Российская социологическая энциклопедия под общей редакцией академика РАН Г.В. Осипова*

## Часть I

# ВВЕДЕНИЕ В ПРОФЕССИЮ

*В каком-то смысле лоббист – оборотень. Это одновременно и располагающий к себе человек, вызывающий доверие с первого взгляда и «комфортный» в общении; и ходячий компьютер, мгновенно обрабатывающий огромный массив информации; и «акула бизнеса», жестко преследующая свои интересы; и тонкий переговорщик, в любой ситуации способный найти взаимовыгодный компромисс. При этом любой лоббист знает, что продавливать свои интересы в ущерб интересам других участников процесса – значит добиться успеха на час, в ущерб долгосрочным целям.*

## Глава 1

### Четыре условия достижения цели

Удивительно, но у лоббизма, несмотря на его многовековую историю, нет окончательного определения, возможно, потому, что деятельность эта очень сложна и многогранна, а ее особенности формируются под влиянием культуры, традиций, общественных институтов, психологии. На эту тему написано множество книг, но полной ясности как не было, так и нет.

Тем не менее любой профессиональный лоббист точно знает, чем он занимается.

Лишь с начала 1990-х годов лоббизм политический и экономический, а вслед за ним и джиар (GR – Government Relations, или взаимодействие с органами государственной власти) стали частью общественных отношений новой России.

Такое взаимодействие – результат очень сложного процесса. Его можно сравнить с серьезной шахматной партией, в которой действуют фигуры разного веса, применяются разные стратегии и просчитываются невероятные комбинации. Черные и белые. Бизнес и власть...

Интересы власти и бизнеса и формы их взаимодействия сегодня столь многогранны и противоречивы, что без посредников невозможно функционирование не только крупных, но и средних компаний. Да и малый бизнес нуждается в защите своих интересов – другое дело, что заниматься этим ему приходится в основном самостоятельно. Если смотреть на вещи шире, цивилизованный институт лоббизма мог бы способствовать поддержанию баланса интересов государства и общества (или его части в лице представителей бизнеса) и служить инструментом гражданского контроля как над властью, так и над бизнесом.

Закон о лоббизме в России до сих пор не принят, и посредники между бизнесом и властью, вынужденно или с умыслом, балансируют на грани коррупции. Хотя профессиональные лоббисты и джиарщики работают в крупных компаниях или создают собственные консалтинговые агентства, без них не обходится реализация ни одного крупного экономического проекта, требующего взаимодействия бизнеса и власти.

Зачастую лоббизм ассоциируется с взятками, серыми схемами, обманом и преступностью, а лоббисты воспринимаются как проходимцы в дорогих костюмах с чемоданами, набитыми деньгами. И это несмотря на то что коррупция мешает лоббисту, и многие профессионалы предпочитают работать в открытую. Лоббист – не взяточник (хотя есть и такие), и лоббизм – деятельность, требующая высокой квалификации.

Герои этой книги – профессиональные лоббисты. Это люди разного возраста и социальных корней. Среди них есть и представители молодого поколения консультантов, и матерые лоббисты, прошедшие огонь, воду и медные трубы, – занимаясь лоббизмом всю жизнь, они только в последние годы могут открыто говорить об этом. Лоббизмом занимаются «выходцы» из министерств и ведомств, имеющие опыт работы в органах государственной власти (часто еще советской), и «выходцы» из бизнеса. В числе наших героев – и вице-президенты крупных российских и иностранных компаний, отвечающие за взаимодействие бизнеса с властью, и независимые консультанты, и представители законодательной власти: депутаты Государственной думы, защитники интересов всего населения, выступающие одновременно и субъектами, и объектами лоббизма. Это очень разные люди, но у них есть общая черта – все они добились успеха, профессионально состоялись.

Кирилл Бабаев, экс-вице-президент консорциума «Альфа-Групп», полагает, что «лоббизм – это комплекс взаимоотношений бизнеса с политической элитой и государственной властью. Профессия лоббиста закрытая, рекламировать себя не принято, но лучших лоббистов знают многие. В Москве их не более пятидесяти человек. Раньше было больше, но сейчас рынок лоббистских услуг сокращается. В прошлом в законодательную власть можно было заходить через несколько ворот – комитеты различных фракций парламента, множество партий. Контроль государства был значительно ниже. Нынешняя ситуация более стабильная, и власть кажется более структурированной, менее хаотичной.

Специалист по связям с органами власти в любой стране и в любое время – востребованная профессия. Это сфера деятельности, которая всегда существовала и будет существовать, так как для бизнеса всегда важна работа с властью – и не только для продвижения конкретных коммерческих интересов, но и для поддержания высокого уровня информированности, создания собственного имиджа, повышения авторитета в политических кругах.

Когда во время кризиса составлялся список трехсот предприятий, которые должны были получить государственную поддержку, чиновники опирались на некие критерии. Некоторые из этих критериев были, безусловно, субъективными. Список являлся результатом хорошей работы лоббистов включенных в него компаний и плохой работы лоббистов компаний, которые туда не попали».

Самое сухое и теоретическое, но в то же время и общее определение лоббизма дает Алексей Боров, партнер Центра по изучению проблем взаимодействия бизнеса и власти. По его словам, общепринятым значением термина «лоббизм» считается *продвижение интересов бизнеса в органах государственной власти*. В профессиональном сообществе чаще используются выражения *government relations, public affairs* или, в русскоязычном варианте, – «представление интересов».

Например, в нашей стране, по словам Алексея Борева, некоторые СМИ публикуют рейтинги эффективности лоббистов. На первых позициях в них часто фигурируют высокопоставленные представители законодательных и исполнительных органов государственной власти. Хотя, если открыть любой западный учебник, посвященный проблематике представления интересов, там в первой же главе будет сказано, что представители государственного аппарата не могут считаться лоббистами, ведь лоббист – это представитель определенной группы интересов, например корпорации или отраслевого объединения, стремящийся оказать влияние на разработку и реализацию государственной политики в интересующей его сфере. Чиновник же в своей профессиональной деятельности обязан руководствоваться исключительно служебными интересами.

Евгений Корчевой, генеральный директор ассоциации производителей сельхозтехники «Росагромаш», убежден, что лоббист и чиновник – это разные люди. Лоббист – это посредник между государством и бизнесом, который знает, что нужно бизнесу и государству, и может найти решение, выгодное обеим сторонам. Как правило, это человек, который не находится на

государственной службе. Часто у нас чиновников называют лоббистами, говорят, что чиновники лоббировали какой-то проект. Но это не лоббизм, а работа чиновников. Настоящий лоббист – это представитель бизнеса или общественного сектора, который каждый день работает с представителями власти и продвигает идеи и решения компании или отрасли.

По мнению Алексея Борева, путаница объясняется тем, что в нашей стране понятия «лоббизм» и «лоббист» не закреплены законодательно.

В странах с развитым институтом лоббизма, например в США и ЕС, определения понятий приводятся в нормативных актах, регулирующих данный вид деятельности. В США это *Lobbying Disclosure Act* 1995 года, в Евросоюзе – *European Transparency Initiative* 2007 года. В этих документах «лоббизм» – инструментальный термин, описывающий правила взаимодействия между представителями групп интересов и органами государственной власти. Например, в *Lobbying Disclosure Act* перечислены виды коммуникаций с представителями органов власти, которые считаются или, наоборот, не считаются «лоббизмом». Определение лоббизма, предложенное Еврокомиссией, выделяет несколько типов лоббистских организаций. Для каждого из них установлены определенные требования, касающиеся раскрытия информации. В России же такие понятия, как «лоббизм» и «лоббист», пока существуют скорее на уровне общественного сознания и не имеют административно-правовой основы.

Старший вице-президент по стратегическим коммуникациям и региональной политике ЗАО КЭС Марат Баширов уточняет функции лоббиста и джиарщика: «У нас сложилось искаженное понимание функции лоббизма. Произнося слово «лоббист», мы представляем ушлого, беспринципного, вхожего в высокие кабинеты человека. Но упомянутую функцию выполняет скорее GR-менеджер, осуществляющий защиту или поддержку операционного менеджмента компании. Классический лоббист – это специалист, изменяющий или сохраняющий законодательную и нормативную среду. Он может действовать по заказу и в интересах одного крупного субъекта рынка или даже объединенных в партнерство нескольких субъектов рынка, но результатами его работы будут пользоваться все аналогичные участники рынка».

Михаил Соколов, руководитель компании «Кесарев Консалтинг Украина», очень тщателен в оценке лоббизма и его методов: «Лоббизм очень разный. Многое зависит от предмета лоббирования. Можно лоббировать закон, назначение человека на ту или иную должность, принятие подзаконного акта. Можно много чего лоббировать, и методы лоббирования часто зависят от того, что именно делается».

Заказчики также играют важную роль. Люди, принадлежащие к политической элите, стараются продвигать свои интересы сами. Они ориентируются на личное восприятие и неформальные контакты. Те, кто не входит в элиту, но нуждаются в соответствующих услугах, склонны использовать «западный» системный подход.

Если предполагается системный подход к предмету лоббирования, который медленно, но развивается, то он начинается с аналитики, выяснения формальных процедур, параметров, вариантов развития ситуации, выявления неформальных и уязвимых мест, где может быть затягивание, отклонение, вмешательство. Здесь важно заранее знать, какие люди и документы являются критическими и от чьего мнения зависит развитие ситуации. Этот, безусловно, серьезный аналитический кусок работы предшествует самой лоббистской кампании. Обычно составляется план кампании и смета затрат. И это уже не аналитика, а скорее творческий процесс.

В лоббизме существует наработанный инструментарий, но его нельзя применять шаблонно. Всегда нужно думать. Порой использование одних и тех же инструментов преследует совершенно разные цели. Иногда это самая творческая, сложная и поэтому интересная длительная упорная работа, рассчитанная не на один год и связанная с тем, чтобы сформировать у элиты понимание необходимости тех или иных решений.

Обычно вещи, которые делают лоббисты, работающие по условной «западной» технологии, являются прогрессивными и полезными для страны, и это неслучайно – невозможно использовать инструменты публичности для продвижения сомнительных законопроектов. Но у многих людей, особенно у массового избирателя, иррациональное доминирует над рациональным, и общество часто не приемлет грамотных и правильных решений, поэтому работа лоббиста позволяет сделать мир лучше».

Есть такие лоббисты, которые утверждают, что их профессия еще не сформировалась. По мнению Андрея Бадера, члена правления, директора по корпоративным делам «Нестле Россия», специальности «лоббизм» не существует: «Я не люблю слово «лоббизм». Его мало кто правильно использует в России. Кстати, представители многих иностранных компаний, особенно американских, также относятся к нему настороженно. Понятие «лоббизм» сложное и для российского лексикона, в сущности, неестественное. Специальности «лоббизм» в чистом виде нет в университетах, и нет такой отдельной специализации в жизни...» А на взгляд Михаила Дворковича, председателя совета директоров коммуникационной группы «ПРЕСС ХОЛЛ», специалист по связям с государственными органами – это сублимированная профессия, включающая множество способностей и навыков, как врожденных, так и благоприобретенных.

Евгений Богомольный, депутат Государственной думы фракции «Единая Россия», заместитель председателя Комитета Государственной думы по собственности, утверждает, что «лоббизм – это борьба за интересы и действия, направленные на представление интересов».

По мнению Марины Бортовой, директора по административной работе Московской межбанковской валютной биржи (ММВБ): «Современный лоббизм – жестокая вещь, он не терпит дилетантства. Войти в новый кабинет можно только один раз. Если лоббист сразу не произвел должного впечатления или совершил ошибку, второй попытки может и не быть. Если есть возможность важного контакта, то к этому контакту надо тщательно готовиться.

Все владельцы крупных компаний сами занимаются лоббизмом. Они самостоятельно лоббируют интересы своего бизнеса, зная, что они намного эффективнее любого лоббиста. Иногда за это жестоко расплачиваются...»

Алик Туйгунов, советник заместителя председателя Комитета Государственной думы по бюджету и налогам, считает так: «Лоббизм и в Америке, и в Европе, и в России – это отстаивание каких-либо интересов. Это могут быть личные, профессиональные, отраслевые или региональные интересы. Даже в личной жизни лоббизму есть место».

Даниил Бриман, генеральный директор ОАО «Хлебный дом», утверждает, что «лоббизм – это процесс, сопутствующий любому бизнесу. Маленький бизнес предполагает связи с маленькими чиновниками, большой бизнес – с большими.

Для большинства, к сожалению, слово «лоббизм» до сих пор имеет определенный подтекст: это коррупция, взятки, Уголовный кодекс. Но профессиональный лоббист как раз эти подходы исключает и действует иными методами».

В понимании Владимира Евсюкова, заместителя министра экономики РФ в 1992–2000 годах: «Проводя параллель между плановой экономикой времен Советского Союза и рыночной экономикой, я вижу, что в современной экономике для лоббизма больше места, он востребован больше, хотя лоббизм существовал и в Советском Союзе».

Впрочем, Евгений Корчевой отказывает лоббизму в статусе общественного института: «Сейчас лоббизм – это не общественный институт, а функция. Его можно будет считать отдельным институтом, когда появится сильная сфера консалтинга. В России она еще не сформировалась. Можно говорить, что на Западе это целый экономический институт со своими профессионалами, традициями, этикой». На взгляд Олега Мозгунова, заместителя Генерального директора компании «Базовый элемент» по взаимодействию с государственными и общественными организациями, «лоббизм в России – это деятельность по обеспечению прав и интересов

доверителя в органах государственной власти. Здесь в качестве доверителя может выступать как частное, так и юридическое лицо».

По мнению Олега Румянцева, президента консалтингового агентства «Румянцев и партнеры» «должно быть больше уважения к статусу лоббиста и его деятельности в органах государственной власти. Встречи с лоббистами должны стать нормальной практикой. Например, в Брюсселе во всех кафе вокруг Европейского парламента происходят встречи лоббистов и депутатов, лоббистов и сотрудников различных департаментов Европейской комиссии. Идет нормальный переговорный процесс, а не передача друг другу конвертов. У нас, к сожалению, далеко не всегда это воспринимается как норма. Чиновник может сказать, что он сейчас очень занят, и ведь он действительно много работает, с раннего утра и до полуночи, и по субботам тоже. Тем не менее, если нужно внести изменения в законодательство или выслушать аргументы против поправки в законопроект, способной привести к негативным последствиям для экономики страны или региона, чиновник должен пойти на встречу и вступить переговоры. Очень важно находить время для общения с лоббистами.

Это специфическая отрасль с высокой степенью саморегулирования. Лоббисты прекрасно знают, на что способны участники лоббистских проектов. Они способны на все. Нет такого преступления, на которое капитал не пошел бы ради трехсотпроцентной прибыли, – такова известная формулировка Маркса, с которой сложно спорить.

Очень важно осознать, что лоббизм – индикатор уровня культуры в обществе. Если мы считаем, что культура агрессии, наглости, плевков на улице, езды на красный свет, покупки решений суда, решений власти – наша национальная гордость, то это большая угроза для лоббизма. В такой культуре и лоббизм будет соответствующий – криминальный...»

По словам Владимира Сенина, старшего вице-президента ОАО «Альфа-Банк», «инициатором, как правило, бывает бизнес, но зачастую они не меньше заинтересованы представители государственной власти, потому что они получают обратную информацию о том, как они регулируют те или иные отношения в правовом поле и экономической сфере. Эта обратная связь для власти очень важна. У бизнеса нет цели помочь государству. Бизнес не идет во власть и не говорит: «Давайте поможем друг другу». Бизнес обращается со своими проблемами и вопросами, а не с предложением помощи. Взаимоотношения бизнеса и власти можно разделить на две категории. Во-первых, это информационное взаимодействие, которое не предполагает влияния на принятие решений. Это тоже важно, так как необходимо понимать, что и как регулируется. Важно прийти к чиновнику и уточнить, например, параметры отчетности, но не пытаться повлиять на этот процесс и продвинуть свой интерес. Вторая категория – непосредственный лоббизм, предполагающий, помимо интенсивного обмена информацией, влияние на решения, которые принимает власть, и продвижение конкретных интересов бизнеса.

Лоббизмом в классическом понимании этого слова, то есть, например, продвижением законопроектов, занимаются крупные финансово-промышленные группы. Таких в России не больше десяти. Они вынуждены заниматься лоббизмом постоянно, поскольку от этого во многом зависит их функционирование и развитие. Они решают серьезные вопросы, в том числе связанные с изменением законодательства. Когда представители не очень больших компаний говорят, что занимаются лоббизмом, имеется в виду несколько другое. Но у нас в экономике сейчас очень велико присутствие государства, поэтому структуры по связям с органами государственной власти, как их ни назови, важны для любого бизнеса».

Особое место занимают определения лоббизма, имеющие романтические и прагматические оттенки, учитывающие эмоциональные моменты, некоторую неопределенность лоббистских процессов и сочетание эмоционального стремления к добру с профессиональным цинизмом. По мнению Михаила Соколова, «элита прагматична и цинична. Она решает вопросы, исходя из представлений о своих интересах. Если люди решают вопрос, значит, они хорошие, возможно, они хорошие лоббисты, а если они не решают вопрос, значит, они его не решают».

Евгений Корчевой полагает, что «в лоббизме много тонкостей, которые можно облечь в логику, но нельзя просчитать».

Можно долго продвигать какую-то тему и вдруг узнать, что президент как раз затронул ее в своем обращении, и тогда можно многое сделать и быстро добиться желаемого».

По словам Юрия Кобаладзе, советника главного исполнительного директора по связям с органами государственной власти группы компаний *X5 Retail Group*, «лоббизмом занимается очень узкий круг людей. У нас неблагодарная работа. Когда лоббизмом занимаются внутри компании, деятельность которой направлена на обогащение, работа лоббиста не видна, ее нельзя оценить материально. Сколько стоит принять какой-то закон, отвечающий интересам отрасли? Или сколько стоит сделать так, чтобы он не был принят? Трудно оценить. В футболе, пиаре и лоббизме разбираются все. Советов можно дать много...»

Итак, главная задача лоббиста – найти общий язык и общие интересы с нужным человеком и суметь договориться в ситуации, когда на «шахматной доске» одновременно присутствует много субъектов и объектов лоббизма. Ходы приходится просчитывать задолго вперед, учитывая интересы всех «действующих лиц». Для этого нужно обладать информацией, часто закрытой, разбираться во многих вопросах, быть хорошим психологом и переговорщиком, уметь находить общий язык с чиновниками. Нужны умения, связи, хорошие манеры, репутация и многое другое.

В каком-то смысле лоббист – оборотень. Это одновременно и располагающий к себе человек, вызывающий доверие с первого взгляда и «комфортный» в общении; и ходячий компьютер, мгновенно обрабатывающий огромный массив информации; и «акула бизнеса», жестко преследующая свои интересы; и тонкий переговорщик, в любой ситуации способный найти взаимовыгодный компромисс. Любой лоббист знает, что продавливать свои интересы в ущерб интересам других участников процесса – значит добиться успеха на час, в ущерб долгосрочным целям.

Типичный лоббист всегда скромно улыбается, говорит мало и аккуратно, слушает и смотрит внимательно. Но встречаются и другие типажи. Некоторые из них заявляют, «я человек со связями» или «толщина моей записной книжки – залог успеха в работе». В переводе это означает, что у них есть доступ к различным источникам информации и что телефонный звонок поможет решить самый сложный вопрос практически мгновенно. Другие утверждают, что «главное в деле лоббиста – в нужный момент прикинуться ветошью, пищать, но лезть и отстаивать свой интерес», имея в виду, что залог успеха – настойчивость в сочетании со способностью раствориться в окружающей среде. Третьи признаются: «Мы торгуем лицом», имея в виду, что узнаваемость лоббиста – важнейший момент работы. И почти каждый из них в той или иной форме дает понять: «Я человек, который решает вопросы».

А женщины-лоббистки? Выглядят они прекрасно: макияж, маникюр, прическа – все со вкусом. Всегда улыбаются, на общие темы говорят открыто и вполне искренне. За всем этим угадывается глубокий ум, понимание человеческой природы, способность противостоять трудностям. Иногда даже кажется, что женщины в лоббизме сильнее мужчин, тем более что им приходится действовать на территории, традиционно принадлежащей мужчинам. Они должны быть по всем параметрам на голову выше представителей сильного пола и при этом оставаться настоящими женщинами, быть обаятельными, излучать мягкость и привлекательность. Они точно знают, что женственность – единственный козырь, способный покрыть преимущества мужчин в мире лоббизма. И все-таки в лоббизме женщины играют не ключевую, а вспомогательную роль, даже если «отрываются» от своего руководителя и «идут в поле». Главный ресурс – доверие шефа, его уверенность в том, что подчиненная принесет важную информацию и новые контакты, которые впоследствии он сможет использовать, «пустить в дело» уже по-мужски. Обычно женщины-лоббистки обладают природным даром вызывать доверие, и не только у руководителя, но и у любого человека, с которым они вступают в разговор. И пускай

они не принимают решений (и не претендуют на это), но участвуют в их принятии и имеют возможность влиять на них.

Главное в работе лоббиста – умение работать с информацией и взаимодействовать с людьми.

Поэтому каждый лоббист знает, что **первое условие успеха** – умение добывать информацию и анализировать ее. Лоббист должен иметь аналитические способности и широкий кругозор, знать не только основные механизмы макроэкономических процессов и политическую ситуацию, но и жизнь страны в именах и лицах. Нужно хорошо разбираться в проблемах, которые приходится решать с помощью государственного служащего, – ведь часто чиновники, безвылазно сидящие в кабинете, или вовсе «не в теме», или любят, когда им рассказывают, что происходит в отрасли. Лоббист должен не просто «платить за обед», но быть настоящим специалистом в бизнесе, интересы которого отстаивает, и уметь показать «товар» лицом, то есть убедить чиновника в том, что тот или иной проект нужен не только бизнесу, но и государству, и его гражданам и совпадает с установками, данными «свыше», – ведь большинство чиновников инстинктивно придерживаются вектора государственной политики и вектора развития государства, задаваемого президентом и премьер-министром.

Кроме того, нужно уметь обмениваться информацией и договариваться, причем не только с чиновниками, но и с самыми разными людьми, будь то президент, премьер, таксист или бомж, при этом производя самое благоприятное впечатление.

**Второе условие успеха** – способность вызывать в людях доверие и расположение. Случается, что решающим фактором принятия решения становятся не рациональные доводы и выкладки, сопровождающие лоббистский проект, а «личная неприязнь» или, наоборот, приязнь – ведь на чиновника обычно оказывают давление как минимум две конкурирующие стороны, и решение часто принимается в пользу той из них, которая просто больше понравилась.

**Третье условие успеха**, тесно связанное с первым и вторым, – коммуникабельность и мобильность. Публичные новости «добываются» в СМИ, новости непубличные – только «в поле». Обычный «офисный планктон» завидует джиарщикам и пиарщикам, считая их «тусовщиками», которые только и делают, что просиживают штаны на заседаниях, конференциях и конгрессах, выпивая литры напитков и съедая тонны круассанов во время кофе-брейков. Но именно на этих мероприятиях завязываются знакомства и заполняются телефонные книжки, которые потом капитализируются.

**Четвертое условие успеха** – способность к мимикрии. За большинством крупных сделок стоят «серые кардиналы», способные прикинуться и рубахой-парнем, и канцелярской крысой. Поскольку добиваться нужных решений приходится прежде всего у чиновников, лоббист должен уметь быть похожим на представителей этого социального слоя. Требуется максимальное сходство: выглядеть как чиновник, думать как чиновник, говорить как чиновник. Желательно иметь общие интересы и общих знакомых. Вот почему лоббисту обычно помогает опыт работы в органах государственной власти – министерствах, ведомствах, парламенте, Администрации президента.

## Глава 2

### Кто нужнее: джиарщик или лоббист

Лоббизм, джиар и консалтинговая деятельность – явления во многом схожие, взаимосвязанные, но отнюдь не тождественные. Это своего рода «пересекающиеся множества». Все зависит от статуса человека, который защищает интересы бизнеса. Сотрудников соответствующих отделов компании называют джиарщиками, «свободных художников», работающих по найму, – лоббистами, сотрудников консалтинговых компаний – консультантами. И все они, равно как и политики и представители отраслевых ассоциаций и союзов, – лоббисты (в широком понимании).

Ввиду того что сферы деятельности размыты и взаимопроникаемы, рядом существуют столь же аморфные пиарщики и специалисты по внешним связям. Впрочем, у профессиональных лоббистов может быть свой взгляд на «дефиниции».

**Лоббизм или джиар.** Пожалуй, больше всего вопросов вызывает кажущееся тождество данных понятий. На самом деле между ними существует осязаемое несходство. Все оценки, которые дают лоббисты, приносят понимание, чем именно лоббизм отличается от джиара, а джиар от пиара (Public Relations – PR) и как консалтинг порой объединяет их «под одной крышей», включая иногда и внешние связи (Public Affairs – PA). Но ни один лоббист не сформулирует, чем по большому счету отличаются друг от друга все вышеупомянутые виды деятельности, хотя каждый на собственной шкуре прочувствовал все, о чем говорит.

Олег Калинин, директор по маркетингу и развитию бизнеса компании «Эрнст энд Янг», подробно и последовательно формулирует отличия лоббизма от джиара и их сходные черты. По его мнению, и джиарщик, и лоббист – посредники между властью и бизнесом, между политической и экономической составляющими общественной жизни. Лоббист – не всегда универсальный специалист по работе с госорганами, а джиарщик, то есть специалист по работе с госорганами, наоборот, всегда должен быть, помимо всего прочего, еще и лоббистом. То есть лоббист – более узкая специализация.

Лоббист – это проектный менеджер. Есть проблема, лоббист изучает ее суть, анализирует заинтересованных, разрабатывает стратегию и план действий на определенное время и решает конкретную, четко сформулированную задачу.

Специалист по взаимодействию с органами государственной власти – стратег. Он может решать узкоспециализированные задачи, но его функции, по сути, шире. Он участвует в разработке стратегии развития компании, понимает, какие стратегические цели стоят перед ней в долгосрочной перспективе, как будет развиваться отрасль. Он может влиять и на саму стратегию развития компании, анализируя изменения в законодательстве и экономике страны, понимая, как меняются государственные приоритеты и какие отрасли и технологии могут получить поддержку в будущем. Его работа не имеет четко выраженного срока исполнения, она «безразмерна». С другой стороны, профессиональный джиарщик, на взгляд Олега Калинского, – чаще всего сотрудник компании, внутренний ее ресурс, знающий положение дел и мыслящий шире, чем лоббист. Джиарщик работает «в поле», контактирует с чиновниками и бизнесом и понимает, что происходит в экономике, политике, бизнесе, представляет различные варианты развития событий. В этом его ценность для компании.

Успех специалистов в GR зависит от знания не только общих механизмов взаимодействия с органами власти, но и от понимания того, как устроен ландшафт в той или иной отрасли, кто принимает решения, за что отвечает то или иное ведомство или министерство.

И поэтому специалистам по работе с госорганами труднее переходить из одной отрасли в другую, чем, например, финансистам или бухгалтерам, так как приходится дольше нарабатывать контакты, вникать в суть происходящих процессов и проблем, стоящих перед компанией и отраслью. Работа ведь в основном «заточена» на контакт с людьми. Соответственно, уйдя из отрасли, где джиарщик всех знает, в новую, он начнет заново нарабатывать контакты и устанавливать отношения, а это требует времени. Олег Калинин утверждает, что в любой промышленно развитой стране и в любой развитой экономике профессиональные джиарщики в цене, на них высокий спрос, потому что они умеют профессионально донести точку зрения бизнеса до политиков и чиновников, что является важнейшим фактором, определяющим развитие любой экономики: «У нас в большинстве крупных компаний, работающих с властью цивилизованно и «прозрачно», джиарщики высоко ценятся среди коллег. Люди в компании знают, что их сотрудник – специалист по взаимодействию с органами государственной власти – смог построить нормальные рабочие отношения с министерствами и ведомствами честным путем, используя свой опыт и знания.

В нормальных компаниях, работающих цивилизованно, руководство и акционеры четко осознают, что департамент с органами взаимодействия бизнеса и власти необходим. Если компания имеет региональный охват, то такой департамент нужен не только в Москве, но и в регионах».

Здесь стоит отметить, что джиар в регионах только в последнее время приобретает соответствующий статус. До сих пор не все региональные компании в штатное расписание вписывают единицу специалиста по взаимодействию с органами государственной власти. Часто их функции выполняют пронырливые юристы или ловкие пиарщики.

Михаил Соколов так комментирует современную действительность: «Внутри коммерческих компаний есть департаменты GR, и есть люди, которые решают вопросы. Часто это юристы, которые входят в нужные кабинеты. Роль джиарщиков также играют главы управлений, в которые входят юридический и PR-департаменты. Эти люди включены в систему, они знают, с кем и о чем говорить, они понимают, как все работает».

В понимании Андрея Бадера, сервисные, обслуживающие бизнес функции джиарщика в корпоративном мире важны, но немногие компании могут позволить себе иметь такое направление развития. Часто интересы крупного и среднего бизнеса в органах государственной власти представляет одиночка или небольшой отдел из двух-трех человек. Поэтому, рассказывает Андрей Бадер, надо трижды подумать, прежде чем идти в эту область деятельности, потому что это «нишевая» работа. Ее надо любить. Например, маркетинг – целый мир. Отделы маркетинга крупных компаний – большое, открытое сообщество. Маркетолог может свободно переходить из одной компании в другую. Только в Москве и Петербурге десятки тысяч хороших менеджеров. Начав успешную карьеру как маркетолог, можно быстро дослужиться до генерального директора. А с джиарщиками такое происходит редко, хотя, конечно, случается. Работа джиарщика может быть захватывающей и хорошо оплачиваемой, приносить удовлетворение, но она хлопотная.

Алексей Боров в очередной раз демонстрирует академический подход к рассмотрению вопросов лоббизма. Он четко формулирует неявные различия между лоббизмом и джиаром и определяет задачи и инструменты последнего в рамках лоббизма как социального института: «В отличие от лоббизма джиар – не общественное явление, а бизнес-практика. По сути, джиар – это корпоративный функционал, направленный на выстраивание коммуникации с определенной целевой аудиторией. В зависимости от типа и размера компании, сферы ее деятельности и других факторов эта функция может быть по-разному интегрирована в организационную структуру компании.

В крупных корпорациях, как правило, имеются отдельные департаменты по работе с государственными структурами. К сфере их профильной деятельности можно отнести несколько

типовых задач. Во-первых, это мониторинг изменений в нормативно-правовой среде, ее анализ на предмет возможных рисков и перспектив для компании. Во-вторых, отслеживание внутренней повестки дня и процессов подготовки и принятия решений в профильных органах государственной власти. В-третьих, подготовка всей необходимой документации, от писем и обращений до расчетно-аналитических материалов. Наконец, организация взаимодействия с представителями органов государственной власти. Оно протекает как в форме участия в различных экспертных группах, совещаниях, консультациях и т. д., так и в рамках индивидуальных рабочих встреч. С точки зрения содержания эта работа касается всего периметра деятельности компании. В частности, в сферу компетенции GR-специалиста входят вопросы антимонопольного, налогового, таможенно-тарифного и нетарифного, технического регулирования».

Алексей Боров отмечает, что спрос на GR-специалистов в последние несколько лет растет как в российских, так и в зарубежных компаниях. Определенную роль сыграл экономический кризис. Для российских компаний, например тех, которые были включены в перечень системообразующих организаций, в этот период особую значимость приобрело участие в программах государственной поддержки. От эффективности работы в этом направлении напрямую зависела их финансово-экономическая стабильность. Поэтому GR стал для многих компаний стратегической функцией.

Даниил Бриман считает, что джиарщик – это человек, который работает в определенной компании и выполняет возложенные на него задачи по отстаиванию интересов бизнеса этой компании, формированию ее имиджа в среде государственной власти и т. д. Лоббист – чаще всего фрилансер или независимый эксперт. Джиарщик ближе к бизнесу, лоббист – к власти. Они отличаются друг от друга примерно так же, как корпоративный юрист и адвокат.

Джиарщик в компании может быть одновременно хорошим лоббистом, но лоббист не обязательно работает джиарщиком. Он может быть вольнонаемным работником, продающим свои связи с властями и знания, не будучи связанным с конкретным бизнесом. Обычно это человек, который отстаивает или продвигает какие-либо интересы (свои собственные; интересы компании, в которой он работает; или другой организации, с которой у него контракт) в органах государственной власти. Он может также отстаивать интересы общества – будучи, например, представителем экологической организации.

Марат Баширов ставит акцент на особенностях деятельности GR-департамента, описывая сложность его структуры и задачи, стоящие перед джиар-менеджером. Зная, каких законодательных решений в итоге ему надо добиться, он занимается планированием процесса их реализации, осуществляет управление процессом, нанимает менеджеров, отвечает за бюджет и отчитывается перед заказчиком. Но, самое главное, лоббист знает, как «провести» решение, используя алгоритмы функционирования госаппарата, и как найти баланс интересов государства, граждан и иных участников рынка – потребителей, поставщиков, конкурентов, производителей субститутов, который устроит всех при данном состоянии рынка и в данной политической ситуации.

Сложные и долгосрочные задачи GR решаются только командой (включающей и внешних экспертов). Дорогие, редко используемые компетенции лучше держать на аутсорсинге, который подразумевает оптимальный баланс цены и качества. Но ключевые компетенции необходимо сосредоточивать внутри компании.

Первая специальность в GR-блоке – это GR-менеджер, организатор. Залог успеха – в системности и плановости работы. В блоке могут быть юристы, специалисты по тарифам, по сбыту или взаимодействию с правоохранительными органами, но ключевую роль играет управленец. Он аккумулирует знания о том, какая цель преследуется, планирует финансовые затраты и, конечно, отвечает за ключевые связи. В этом плане работа менеджера сродни работе раз-

ведчика. Это стратегия и текучка, наработка связей и быстрое установление контакта в случае форс-мажора. Много держится на доверии.

Марат Баширов знает, что хороший джиарщик – долго вызревающий продукт. Его знания многопрофильны – от систем учета до основ налогообложения, от принципов администрирования до тонких психологических приемов. И, конечно, то, чему не учат в школе. Первый навык – беречь связи и хранить чужие тайны. Второе – быть полезным своей компании.

Системно выстроенный GR-блок может приносить «цифруемые», выраженные в конкретных цифрах, бизнес-результаты.

Руководитель GR-блока должен уметь учиться, чтобы быстро схватывать тонкости бизнеса, понимать, на чем компания зарабатывает, от кого это зависит, какие экономические, административные или иные условия влияют на благоприятный для бизнеса климат, что (доходы или рынки) и от кого (от конкурентов, покупателей, регуляторов и общественного мнения) приходится защищать. И нужно знание еще множества предметов, которые можно почерпнуть только внутри компании. А ведь компания – не учебное заведение, и коллеги – не преподаватели...

Оценивая прошлое, Марат Баширов отмечает, что бюрократический аппарат государства с начала 1990-х годов пережил несколько волн обновления. На рынок вышли социально активные, интеллектуально подготовленные специалисты, умеющие взаимодействовать с бюрократией. Они стали основой для многочисленных экспертных организаций вокруг госструктур, многие из которых государство контрактует самостоятельно. Но это, как правило, все же для итераций, например подготовки проекта бюджета, а разовые заказы нередко контрактуют частные заказчики.

Слово «разовые» не должно обманывать читателя. Грандиозность экономических перемен после принятия некоторых законов сопоставима с такими историческими событиями, как монетизация льгот или реформа ЖКХ. Однако лоббистскими эти экспертные организации не становятся. Их первоначальными заказчиками оставалось государство, преследовавшее свои цели. Лоббисты всегда на одном конце своего бизнеса имеют связь с экономически заинтересованными участниками рынка, и лоббизм является инструментом стратегического, конкурентного менеджмента бизнес-структур. В общем, лоббизм – это вид GR-менеджмента, наиболее сложный и самый масштабный по поставленным целям и результатам, работающий в основном в законодательной или нормативной сфере.

Ирина Бахтина, директор по корпоративным отношениям, член Совета директоров Unilever в России, Украине и Беларуси, вслед за Маратом Башировым обращает свой взгляд в прошлое: «Что означает сочетание GR, я узнала на практике около десяти лет назад, когда только начинала работать в табачной отрасли – в компании Philip Morris International. Джиар был романтической профессией, носителями которой, как правило, выступали мужчины в строгих костюмах и галстуках. Они с загадочным видом, полунамеками рассказывали, какими невероятными усилиями им удастся пробивать нужные решения, лоббируя интересы в Госдуме и Белом доме».

Выходит, что лоббизм и джиар – родственные понятия, но не идентичные. Эксперты по-разному раскрывают их сущность и содержание. Порой даже их понимание этих явлений противоречиво. Соглашусь с ними в том, что лоббизм – общественное явление, а джиар – скорее, инструмент предпринимательского сообщества. При этом лоббизм проявляет себя в законодательной и нормативной сфере, а джиар «на подхвате» у коммерческих структур, в процессе решения конкретных задач, имеющих отношение к органам государственной власти. Поэтому лоббисты ближе к власти и при этом могут быть «свободными художниками», а джиарщики – это наемные специалисты, изнутри знающие проблемы компании и от раза к разу обеспечивающие ее взаимодействие с властью.

Случается, что лоббистами именуют представителей государственной власти – преимущественно законодательной и исполнительной. Это так называемая широкая трактовка лоббизма. Уверена, что парламентарии и сотрудники исполнительной государственной власти должны рассматриваться исключительно как лоббисты интересов государства и населения, а не предпринимательских структур. Они выступают как раз в качестве объектов лоббизма, когда субъекты лоббизма – лоббисты и джиарщики – приходят во власть, чтобы представлять интересы предпринимателей, отдельных коммерческих компаний.

**Консалтинг.** Консалтинг в джиаре и лоббизме – общее поле деятельности. Другими словами, любой консультант скажет, что он занимается лоббизмом и джиаром, предполагая, что это примерно одно и то же. В то же время консалтинг в сфере лоббизма – это инструмент корпоративного джиара. Обычно специалисты департаментов по взаимодействию с органами государственной власти обращаются за помощью к консультантам, когда не могут справиться сами с поставленными задачами, и в некоторых случаях выступают в роли «неформальных» консультантов в свободное от работы время.

Все существующие в настоящий момент в России консалтинговые агентства «заточены» под уникальные цели и задачи, занимают определенный сегмент рынка и совершенно не мешают друг другу, специализируясь на разных вопросах взаимодействия бизнеса с органами государственной власти.

Все консалтинговые агентства, включая представительства западных консалтинговых компаний, можно пересчитать по пальцам. Из-за этого в России нет конкуренции между консультантами GR. Кроме того, в регионах отсутствует практика легального лоббистского консалтинга, а если и есть, то неярко выраженная и на федеральном уровне вообще никак не проявленная. Регионы практикуют «национальный лоббизм» и, на первый взгляд, не заинтересованы в создании консалтинговых компаний. В отдельных редких случаях к реализации различных лоббистских проектов региональные власти и бизнес привлекают столичных специалистов. Обычно такие проекты предполагают необходимость диалога с органами федеральной власти.

По большому счету, отечественные консультанты могут все, и клиенты консалтинговых компаний разбросаны не только по России и странам СНГ, но и по всему миру. Все заинтересованные в продвижении и процветании бизнеса в России обращаются к консультантам. И если сотрудники консалтинговой компании не могут решить вопрос своими силами, они обращаются за ресурсной поддержкой к коллегам-консультантам. Круг людей в консалтинге очень ограничен ввиду специфики деятельности. Лоббизм всегда сложен...

Петр Орджоникидзе, председатель совета партнеров компании «Кесарев Консалтинг», считает, что работа консультанта в GR очень интересна, потому что возникают постоянно новые вопросы из разных отраслей, приходится работать с разными людьми, у которых свои проблемы, свои подходы: «У нас было несколько примеров, когда важная составляющая нашего вклада и ценность, которую мы давали клиенту в ходе совместной работы, заключалась в формировании правильного понимания того, как относится чиновник к той или иной инициативе, компании, деятельности и как это соотносится с тем, что официально декларируется чиновником и его руководителем. Такой консалтинг – одно из направлений деятельности цивилизованных лоббистов в российских условиях.

## **Конец ознакомительного фрагмента.**

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.