


GR-Советник №3



РАЗРАБОТКА И РЕАЛИЗАЦИЯ
КОРПОРАТИВНОЙ СТРАТЕГИИ
И ПОЛИТИКИ В СФЕРЕ GR

Алексей Барыкин
Тимур Исляев
Анастасия Жарова

**Тимур Исляев
Анастасия Жарова
Алексей Барыкин
GR-Советник №3.
Разработка и реализация
корпоративной стратегии
и политики в сфере GR**

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=69147583

ISBN 9785005981424

Аннотация

Наша третья книга в серии «GR-Советник» посвящена вопросам разработки корпоративной GR-политики и GR-стратегии компании. Мы рассмотрели основные положения и инструменты планирования способов коммуникации с государством. Более детально в книге раскрыты практические аспекты развития GR-функции компании и обеспечения субъектности GR-специалистов. GR-Советник №3 будет полезен для специалистов в области корпоративного GR, а также для разработки программ повышения квалификации в сфере GR.

Содержание

Благодарности	5
Введение	6
Раздел I.	10
Вопрос 1.	13
Вопрос 2.	20
Вопрос 3.	35
Вопрос 4.	44
Конец ознакомительного фрагмента.	48

GR-Советник №3
Разработка и реализация
корпоративной стратегии
и политики в сфере GR

Алексей Барыкин
Тимур Исляев
Анастасия Жарова

Редактор Сергей Барханов

Дизайнер обложки Татьяна Заякина

© Алексей Барыкин, 2023

© Тимур Исляев, 2023

© Анастасия Жарова, 2023

© Татьяна Заякина, дизайн обложки, 2023

ISBN 978-5-0059-8142-4 (т. 3)

ISBN 978-5-0051-3818-7

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

Благодарности

Мы выражаем благодарность нашим родным и близким, которые создавали нам комфортную среду и поддерживали в процессе написания третьего выпуска в серии книг «GR-Советник».

Отдельную благодарность мы выражаем руководителю направления «GR-рейтинг», менеджеру проектов GRT Consulting Маргарите Кулиной, за ценные рекомендации, профессионализм и неравнодушное отношение.

Мы благодарны Вам всем!

Введение

Удвоение ВВП, инновационное развитие, модернизация, импортозамещение, проектное управление, цифровая трансформация, технологический суверенитет – смена концептуальных подходов госуправления за последние десять лет неизменно влияет на политику и стратегии корпоративного GR (Government Relations).

Уже никого не удивляют слова «GR-специалист» и «GR-стратегия», а вот «GR-аудит», «паспорт GR-функции», «GR-консультант», «GR-офис», «GR-лаборатория» и обобщающий их «GR-инструментарий» еще вызывают вопросы. Данный выпуск «GR-Советника» – первая наша осознанная попытка ответить на эти вопросы, чтобы успевать за актуальной повесткой GR, а порой и участвовать в формировании концептуальных подходов современного менеджмента отношений с властью.

Актуальность GR-инструментария для бизнеса как совокупность подходов и приемов выстраивания коммуникации с органами государственной власти обусловлена стремлением получать преференции в виде государственной поддержки, иметь возможность продвигать свои запросы и отстаивать юридически закрепленное право на обращение в государственные органы по интересующим вопросам, в том числе в сфере государственного управления.

Мы убеждены в том, что акционерам и топ-менеджерам следует поднять GR с функционального уровня на стратегический, перестать рассматривать деятельность органов государственной власти исключительно как угрозу для бизнеса и сфокусироваться на восприятии GR как набора возможностей улучшить положение компании или целой отрасли. Только проактивная позиция компании и крупнейших игроков рынка способствует своевременному информированию государственных органов о своей позиции. Именно от этого будет зависеть принятие взвешенных решений о регуляторном ландшафте и его последующем изменении.

Вариативность организации связей с органами государственной власти обусловлена многообразием эффективных бизнес-моделей, способствующих росту капитализации активов, и мы не стремимся навязать свое одно «правильное видение» эффективного диалога между бизнесом и властью. Так, например, Government Relations не всегда являются обособленной бизнес-практикой и требуют многоступенчатой проработки и выделения дополнительных ресурсов. Однако что можно сказать с уверенностью, так это то, что Government Relations выступают гармоничным приложением принятой стратегии компании. Более того, GR всегда сопряжен с конкретным проектом или программой проектов компании, в рамках которой решается задача привлечения к ним внимания со стороны государственных институтов.

Для реализации потенциала компании во взаимодействии

с госорганами важно, чтобы соответствующая работа носила организованный и систематический характер, который возможен при регулярной реализации проектов и программ проектов, заметных для государства. По нашему мнению, цели развития бизнеса в числе прочего могут включать цели деятельности по взаимодействию с государственными органами на нескольких уровнях. Из нашего опыта, это относится ко всем без исключения крупным, а также ко многим средним компаниям.

Третья книга в серии «GR-Советник», мы в этом искренне убеждены, будет помогать собственникам и руководителям крупных и средних компаний в разработке эффективной GR-политики, успешных GR-стратегий и инструментария их реализации. Подрастающим компаниям с большими амбициями, будут полезны все три книги из серии «GR-Советник», чтобы уверенно смотреть в будущее во взаимодействии с государством.

Первый раздел книги по традиции построен по принципу «вопрос – ответ», что позволяет последовательно ознакомиться со всеми представленными теоретическими основами GR и быстро получить краткие и содержательные ответы на интересующие вопросы.

Второй раздел книги включает параграфы, раскрывающие организационные аспекты становления и развития функции бизнеса по взаимодействию с государством, включая вопросы нормативного регулирования GR – паспорт GR-функ-

ции. Мы также включили параграф о GR-консультантах – неотъемлемой части рынка специализированных профессиональных услуг, оказывающих услуги в нашей стране, к которым относится и наша компания GRT Consulting. Кроме того, во второй части мы описали основные методологические аспекты применения инструментов, посредством которых можно разработать, а затем и осуществить успешную GR-стратегию проекта или программы проектов, такие как отраслевые объединения и временные коалиции, GR-лаборатория, GR-карта и рефрейминг. Кроме того, мы коротко описали GR-рейтинг компаний без госучастия.

GR-рейтинг – инструмент развития GR-менеджмента, рынка профессиональных услуг, рынка труда GR-специалистов. Рейтинг запущен нашей компанией в 2022 году, и первые его результаты можно найти на нашем [сайте](#). В 2023 году и далее ежегодно мы планируем проводить конференцию для обсуждения результатов участия компаний в рейтинге. Также мы планируем широко освещать результаты нашей консалтинговой практики в [соцсетях](#), в том числе в рамках учебных курсов и публичных лекций.

Приятного вам чтения!

Раздел I.

Теоретические основы разработки успешной GR-стратегии и GR- политики компании

*Чем больше регулирующая, направляющая,
распределяющая роль государства, тем выше
необходимость Government Relations*

Стратегия представляет собой верхнеуровневый, недетализированный план достижения цели. Вариант формулировки цели в нашем случае – эффективное и взаимовыгодное сотрудничество бизнеса с государственными структурами, в ряде случаев с неизбежным учетом интересов общества¹.

GR-стратегия – это обязательная составляющая вашей коммуникации с институтами государственной власти, которая включает в себя комплекс последовательных и взаимосвязанных этапов и применение определенного инструментария на каждом из них при реализации значимого для госу-

¹ Здесь мы хотим подчеркнуть, что в ряде ситуаций взаимодействия бизнеса и власти гражданское общество не выступает как самостоятельная сторона отношений и представляется опосредованно через государственные институции – например, в рамках реализации государственного заказа.

дарства бизнес-проекта. У крупной компании, реализующей проекты и программы проектов, должен быть соответствующий портфель GR-стратегий.

Важно помнить ключевые признаки реализации успешной GR-стратегии проекта или программы проектов: решение практических вопросов с органами исполнительной и законодательной власти, государственными компаниями² (получение государственной финансовой поддержки, преодоление барьеров при выходе на новые рынки, решение споров в досудебном порядке); формирование положительного имиджа организации среди представителей государственных структур; формирование благоприятных отношений с регулирующими органами.

Данный раздел преследует цель охватить общие теоретические положения Government Relations. В нем раскрываются ответы на следующие принципиально важные вопросы:

– Какую роль в GR играют органы федеральной и региональной власти?

– Какие варианты участия в государственных процессах предоставлены бизнесу?

– Где искать данные и кто владеет информацией, так необходимой для реализации значимых для государства проектов и программ проектов?

Мы надеемся, что первая часть нашей книги добавит к ва-

² Здесь под госкомпаниями мы понимаем и госкорпорации, учреждения, казенные и унитарные предприятия, компании с госучастием.

шему арсеналу знаний понимание того, какая (ие) стратегия (и) актуальны именно для вас.

«Надежда – не лучшая стратегия»

Ричард Сайфер

Вопрос 1.

GR-политика или GR-стратегия?

GR-политика или GR-стратегия – с чего начать? Вопрос, с которым сталкиваются топ-менеджеры уже на первых этапах определения целей ведения диалога с представителями властных структур: приоритетными в стратегическом отношении органами исполнительной власти, законодателями, Администрацией Президента РФ, Торгово-промышленной палатой РФ, Общественной палатой РФ, крупными отраслевыми объединениями (РСПП, Союз машиностроителей, Зерновой союз) и госкорпорациями (ВЭБ.РФ, «Росатом», «Ростех»). Именно поэтому, прежде чем перейти к так называемой теоретической части организации взаимоотношений с госструктурами, включающей в себя правила выбора стратегий, принципы, уровни и другие особенности GR, мы предлагаем сконцентрировать внимание на базовых и действительно важных составляющих Government Relations в формате B2G и G2B³.

Во-первых, мы будем говорить о *GR-политике компании и GR-стратегии проекта или программы проектов*, так как это переводит наши рассуждения от общеотраслевых

³ Здесь и далее Business to Government (B2G) и Government to Business (G2B) – (прим. авторов).

к частнопоблемным – другими словами, к рассмотрению прикладных вопросов, представляющих практическую ценность.

Во-вторых, мы намеренно не будем упоминать ассоциации и отраслевые союзы или другие некоммерческие организации, представляющие интересы граждан, так как НКО рассматриваются нами как вариативный инструмент GR-стратегии проекта или программы проектов.

GR-политика компании

GR-политика компании, которая предопределяет принципы, долгосрочные ориентиры и приоритеты выстраивания отношений вашей компании с властью в формате B2G и G2B, является основой для формирования вашего портфеля GR-стратегий и входит в корпус корпоративных документов долгосрочного планирования ведения бизнеса.

Вернемся к определению GR-политики компании. Мы считаем целесообразным дать пояснения внутреннему наполнению, или, как принято говорить, содержанию GR-политики компании.

GR-политика компании, по нашему мнению, включает:

– долгосрочные цели как ориентиры во взаимодействии с властью в широком смысле этого понятия, и их приоритизацию, так как должны быть установлены значимость и очередность достижения каждой цели для компании с учетом неопределенности и ограниченности ресурсов;

– принципы взаимодействия с властью в формате B2G и G2B;

– верхнеуровневые показатели оценки эффективности реализации GR-политики на весь период ее действия, основываясь на которых строятся все коммуникации с властными структурами, протекающие как внутри компании, так и на внешнем уровне в процессе взаимодействия с другими вовлеченными сторонами (стейкхолдерами).

GR-политика не должна уступать по значимости политике качества или же политике информационной безопасности компании. Вокруг GR-политики формируется нормативно-регламентная база GR компании, в свою очередь создающая рамку в «большую клетку» для формулирования паспорта GR-функции, GR-стратегии каждого проекта, а также способствующая формализации статуса GR-подразделения компании.

GR-ошибка: отсутствие осознанного отношения к взаимодействию с властью.

Самой распространенной ошибкой в GR является отсутствие осознанного подхода к взаимодействию с властью. Также возможен вариант осознанного бездействия. Однако в таком случае топ-менеджеры должны отдавать себе отчет о том, насколько затянется это бездействие и какие издержки оно может повлечь. Для проактивного взаимодействия с властными структурами необходимо продумать GR-политику компании, которая будет содержать

основные цели, правила и принципы коммуникации. При наличии GR-политики можно задуматься о формулировании GR-стратегии значимого для государства проекта или программы проектов.

GR-стратегия проекта или программы

Теперь перейдем к GR-стратегии проекта или программы (GR-стратегии). GR-стратегия – это план действий компании по осуществлению конкретной цели: например, снижение нагрузки на инвестиционную часть бюджета проекта/программы или создание благоприятных условий для выхода на экспортные рынки/запуск филиала компании в субъекте РФ.

При разработке GR-стратегии следует держать в фокусе набор вопросов, которые помогут сформулировать ее основные параметры:

- На какой из уровней (местный, региональный, федеральный, международный) стоит ориентироваться?
- Что/кто является ключевой стороной, способствующей продвижению проекта/программы на каждом уровне (процессы, формы господдержки или принимающие решения люди)?
- Сколько у вас времени, чтобы достигнуть цели?
- Как вы узнаете, получилось ли у вас? Здесь важно ставить ясные и достижимые цели. Об этом мы подробнее расскажем в Вопросе №10.

И в завершение охарактеризуем GR-стратегию рядом положений:

– GR-стратегия не может существовать в отрыве от корпоративной GR-политики. Эта взаимоувязка повысит эффективность выстраивания отношений в процессе получения преференций, значимых для бизнеса в процессе реализации проекта или программы проектов.

– GR-стратегия может включать в себя все виды GR-практик: корпоративные, политические, «силовые»⁴, а также PR-кампании для вовлечения широкого круга заинтересованных сторон.

– GR-стратегия может быть изменена ситуативно, при изменении целей проекта, программы проектов.

Интересно! В своей книге «Стратегии голубого океана. Как создать неоспоримое рыночное пространство и сделать конкуренцию неуместной» Чан Ким и Рене Моборн отметили, что вопрос теории построения стратегии не проработан в мировой практике. Теория «стратегии голубого океана» получила дальнейшее развитие в деятельности Института стратегии голубого океана INSEAD в Фонтенбло (Франция).

Чан Ким и Рене Моборн так описывают «алый» и «голубой» океаны:

⁴ Здесь под силовыми практиками мы понимаем защиту бизнеса от рейдерских атак и неконкурентных методов ведения дел с привлечением «силовых» ведомств.

Алый океан – это все нынешние отрасли экономики, весь существующий рынок, который прислушивается к потребителю. Здесь границы четко определены, а понятные всем правила игры диктует конкуренция. Компании стараются превзойти друг друга с единственной целью – перетянуть к себе побольше потребителей. И чем теснее становится в пространстве алого океана, тем меньше остается у компании возможностей для развития и повышения прибыли. Уникальные продукты быстро превращаются в «ширпотреб», и воды океана по мере ожесточения конкурентной борьбы облагораются. Ярким примером продукта, созданного в рамках описанных условий, является всем известная кукла Barbie, идея о создании которой пришла Рут Хэндлер, когда она наблюдала за игрой своих дочек, предпочитавших «взрослых» бумажных кукол куклам-пупсам.

Голубой океан – это все не существующие сегодня отрасли, неосвоенное рыночное пространство, не затронутое борьбой за выживание. В голубых океанах спрос нужно создавать, а не биться за него. Там можно быстро расти и получать высокую прибыль. Голубые океаны зарождаются либо когда компании открывают совершенно новые отрасли (так, например, eBay изобрела онлайн-аукционы), либо, что чаще, когда компания изменяет границы сложившегося экономического пространства: в этом случае голубой океан формируется внутри алого [15].

GR-политика компании также должна учитываться в разработке и реализации бизнес-стратегии компании, так как взаимодействие с государством – это всегда взаимодействие с целью созидания «голубых океанов».

«Институт – это формальные правила (законы и нормативные правовые акты), неформальные правила и механизм принуждения соблюдать первое»

Постулаты институализма

Вопрос 2.

Как работают государственные процессы?

Для формирования представления о работе государственных процессов в системе госуправления⁵ мы затронем некоторые из них: процесс формирования федерального бюджета (бюджетный процесс), процессы установления и оценки обязательных требований (регуляторная гильотина), процесс удовлетворения запросов заявителей (государственные и муниципальные услуги).

Начнем с того, что государственные процессы – а при рассмотрении их практического воплощения это владельцы этих процессов и технологии их реализации, описанные в федеральных законах, например, в Бюджетном кодексе РФ, ведомственных приказах и актах Правительства РФ, официальных разъяснениях госорганов на их официальных сайтах – работают и реализуются не идеально. Неожиданно, правда? Действительно, если бы государственные органы работали слаженно и в соответствии с провозглашенными показателями их эффективности при соблюдении прин-

⁵ Здесь мы рассматриваем систему государственного управления как систему государственных институтов и не будем использовать термин «институция» как составную часть института.

ципов открытости⁶, то как минимум сфера GR-консалтинга была бы не нужна.

По мнению экс-замруководителя Администрации Президента РФ Сергея Зверева «70% лоббизма⁷ – это понимание того, как функционируют институты, знание их внутренних регламентов и понимание того, как устроены их взаимосвязи. Остальные 30% – это смесь ваших отношений и креативности»⁸.

Действительно, бизнес стремится нанять на работу по взаимодействию с государством бывших чиновников, потому что они знают, в зависимости от занимаемой ранее должности, как реализуется один, два или сразу три государственных процесса, упомянутых нами ранее, а также общий регламент работы органа власти⁹ и межведомственного взаимодействия.

Для иллюстрации приведем пример типичного графика работы чиновника на неделю. Это расписание необходимо

⁶ Принципы открытости установлены в Концепции открытости, утвержденной распоряжением Правительства РФ от 30.01.2014 №93-р [12].

⁷ Лоббизм – деятельность лиц, не являющихся участниками политического процесса, направленная на обеспечение принятия выгодных для них решений властью имущими с привлечением общественного внимания к рассматриваемым вопросам. В таком ключе GR и лоббизм нами различаются через отсутствие в коммуникации бизнеса и власти (GR) по рассматриваемому вопросу прямого общественного участия.

⁸ Ссылка на источник: <https://storm100.livejournal.com/4441144.html>.

⁹ Регламент работы госоргана утверждается приказом ведомства и устанавливает его внутренний регламент.

учитывать перед обращением к государственному служащему, к которому у вас есть вопрос. Во-первых, по понедельникам, а где-то и по вторникам в пять часов вечера в федеральных и региональных органах исполнительной власти проходит оперативное совещание с участием всех руководителей департаментов/управлений и под председательством руководителя этого госоргана, поэтому звонить им не стоит за час до и в течение часа после оперативки, которая может длиться и два часа. Во-вторых, в десять утра в понедельник все федеральные министры уже на «планерке» более высокого уровня – в Аппарате Правительства РФ, у вице-премьеров.

И в-третьих, пятница тоже занята, так как осуществляются подготовительные мероприятия – необходимо успеть сделать все, что запланировано на неделю. Таким образом, есть среда и четверг для общения с вами. Конечно, это условное распределение и в каждом ФОИВе или РОИВе будет свой особенный график, но тем не менее вам придется подстраиваться под него.

GR-ошибка: взаимодействие всех топ-менеджеров со всеми чиновниками сразу в одном ведомстве и не только.

Топ-менеджеры ведут коммуникацию с представителями органов государственной власти по принципу «все и сразу». Другими словами, руководство компании взаимодействует сразу со многими чиновниками (часто в одном ведомстве) с целью поиска желаемого решения. При этом

рассчитывают получить отчет сию секунду, без учета «биоритмов» процессов в государственном органе власти – например, не соблюдая непреложные правила официальных обращений. Такие правила, как формальные, так и неформальные, и составляют основу государственных институтов.

Далее приведем сведения о каждом из трех государственных процессов.

Процессы оказания госуслуг

Мы привыкли к portalу государственных услуг как к удобному способу получить необходимые справки и решения органов власти. Для бизнеса на портале госуслуг также есть раздел, где каждое федеральное ведомство размещает те услуги, которые предоставляются юридическим лицам. Там же размещены административные регламенты оказания госуслуг, которые утверждены приказом этого госоргана и зарегистрированы Минюстом России. Понято, что пока не все госуслуги ведомств можно получить в автоматизированном виде, а некоторые так и вообще предусматривают участие экспертов – чиновников, которые проводят осмотр имущественного комплекса компании-заявителя, и только по результатам визита на «площадку» принимается решение о выдаче сертификата или аттестата. Для развития госуслуг для бизнеса и для граждан с 2020 года у каждого федераль-

ного органа исполнительной власти есть ведомственные программы цифровой трансформации – публичный документ, в котором есть сроки перевода услуг на портал «Госуслуги». Мы рекомендуем с ними ознакомиться.

Самая распространенная жизненная ситуация во взаимодействии бизнеса и власти – получение разъяснений (юридически значимых и не юридически значимых) по вопросам ведения бизнеса, включая получение мер поддержки или проведение проверок со стороны госорганов.

Формально – то есть закреплено в нормах и правилах – существует возможность обратиться к чиновнику с просьбой провести совещание для получения разъяснений, но на практике такой возможностью пользуются единицы. Представьте себе, если бы на портале госуслуг была возможность подать заявку на проведение совещания и далее обсудить свою проблему на встрече и оперативно получить ответ, скажем, от директора департамента федерального министерства или министра субъектового уровня. Но сейчас такой госуслуги нет, и, соответственно, GR-консультанты и ваши штатные специалисты GR-подразделения реализуют такую возможность через простую коммуникацию посредством телефонной связи по номерам телефонов, размещенным на сайте ведомства в разделе «Контакты». Более сложная процедура получения оперативной информации – это участие в работе экспертных и рабочих групп при ведомстве, и формализованный вариант получения необходимых ответов – это

направление письменного обращения в соответствии с федеральным законом от 2 мая 2006 г. №59-ФЗ «О порядке рассмотрения обращений граждан Российской Федерации» (Закон №59-ФЗ) об обращении граждан и юридических лиц.

Однако даже самая качественная и идеальная система не может охватывать весь спектр возможных опций. Она также может работать со сбоями. Реальность такова: Закон №59-ФЗ не всегда функционирует эффективно. Не всегда запросы со стороны бизнеса обречены на ответную удовлетворительную реакцию, а ответы могут иметь вид формальной отписки. Подготовить максимально корректный запрос, предполагающий адекватный ответ, по существу, помогут GR-консультанты (рис. 1.1).

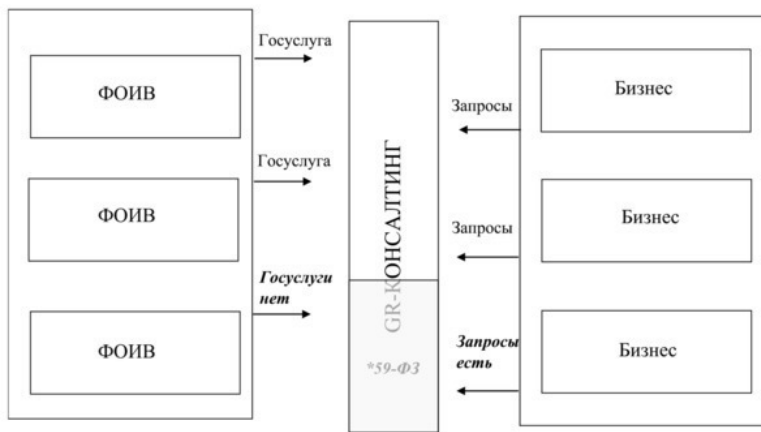


Рисунок 1.1. Область GR-консалтинга в процессе

удовлетворения госорганами запросов юридических лиц.

Как мы уже отметили, на сайтах государственных органов есть телефоны приемных и даже самих госслужащих, онлайн-приемные для направления обращений по упрощенной схеме в электронном виде и необходимые контакты, но мы ими не пользуемся, так как:

– не имеем представления о том, что у нас априори есть такая возможность;

– не знаем, какие вопросы мы можем задать / как сформулировать их таким образом, чтобы ответ был удовлетворительным;

– заблуждаемся в том, что должностное лицо, сидящее на другом конце телефонного провода, не ждет нашего звонка.

Процесс установления и оценки обязательных требований (регуляторная гильотина)

Для того чтобы преуспеть в коммуникации с государством, не обязательно гнаться за прописыванием новых законов. Вы можете выстраивать GR-стратегию проекта или программы проектов в рамках уже существующих нормативных документов. Действуйте в рамках предоставленных «окон возможностей».

Для бизнес-организаций открыты определенные «окна

возможностей» для участия в государственных процессах.

Вступление в силу федерального закона от 31 июля 2020 г. №247-ФЗ «Об обязательных требованиях в Российской Федерации» (Закон №247-ФЗ) является последовательным этапом реформы контрольно-надзорной деятельности, получившей название «регуляторная гильотина». Данный федеральный закон устанавливает требование к автоматической отмене нормативных правовых актов (НПА) с обязательными требованиями через несколько лет¹⁰. Понятно, что работающие нормативы никто не отменит бесследно и будет разработана их новая редакция, – это и есть «окно возможностей», которое возникает без каких-либо поручений «сверху». Знание о такой возможности и готовность принимать участие в формировании регуляторной среды создают предпосылки для разработки GR-стратегии проекта или программы проектов с целью устранения необоснованных барьеров для его реализации (предоставления лицензий, аккредитации и иных разрешений, оценки соответствия продукции и ее экспертизы) или снижения нагрузки со стороны контрольно-надзорных органов.

¹⁰ Закон №247-ФЗ устанавливает срок действия нормативно-правовых актов, который теперь составляет шесть лет. По окончании срока действия все документы будут пересматриваться на соответствие текущим реалиям. Также введен реестр обязательных требований. Теперь каждый контролирующий госорган должен публиковать на своем официальном сайте действующий перечень актуальных нормативно-правовых актов с обязательными требованиями для исполнения [4].

Много лет подзаконные акты – постановления и ведомственные приказы, регулировавшие различные виды деятельности еще в период СССР, – никто не отменял и не актуализировал. В результате мы получили большой перечень разнообразных постановлений и приказов, содержащих обязательные требования для бизнеса. Минимум 20 тысяч из них были признаны устаревшими, а некоторые противоречили друг другу или даже здравому смыслу. Поэтому на первом этапе реформы госконтроля и надзора Правительство РФ запустило механизм обновления нормативно-правовой базы. Чтобы не растягивать эту работу на годы, решили определиться с основными темами госконтроля и привлечь к этой работе бизнес-сообщество на площадке Аналитического центра при Правительстве РФ. Работу над пересмотром устаревших НПА начали в 2020 году, определили основные противоречащие НПА и со временем приступили к разработке актуальных обязательных требований, соответствующих сегодняшнему времени, а все остальные НПА было принято решение исключить из правового поля одномоментно, признав их утратившими силу с 1 января 2021 года.

Бюджетный процесс

Одной из основных функций федерального бюджета является государственное регулирование и стимулирование экономики, и это не может не затрагивать ваших интере-

сов. Мы настаиваем на том, что в условиях российской политической системы стоит сконцентрировать ключевое внимание именно на вопросах принятия и исполнения федерального бюджета, потому что этот процесс затрагивает широкий спектр факторов, критически важных для бизнес-организаций: нормативы распределения доходов, предоставление бюджетных кредитов, учет приоритетных государственных программ и другие. Да, стоит признать, что данный процесс более глубокий и местами нетранспарентный. Но четкое понимание его функционирования может обернуться максимально благоприятным образом и удовлетворить ваши бизнес-запросы. Этапы подготовки и утверждения федерального бюджета можно представить в виде следующей последовательности шагов:

1. Планирование параметров бюджета (осуществляется Минфином России, Минэкономразвития России, Минтрудом России).

2. Распределение бюджетных ассигнований. Онлайн-заполнение форм в электронном бюджете (субъект бюджетного планирования и главный распорядитель бюджетных средств (ГРБС) заполняют в соответствии с методическими рекомендациями Минфина России. Все согласования идут через эту онлайн-площадку. На портале госпрограмм вносятся изменения в госпрограммы).

3. Формирование проекта федерального закона о бюджете. Подготовка проекта бюджета Минфином России (Мин-

фин России и Минэкономразвития России рассматривают несогласованные вопросы от ГРБС и вносят проект бюджета в аппарат Правительства РФ. В течение месяца Правительство, чья работа в этом направлении (и не только) регламентируется постановлением Правительства РФ от 1 июня 2004 г. №260 [8], должно снять все разногласия. До определенной даты ГРБС вносят проекты всех НПА).

4. Рассмотрение проекта в Госдуме и Совете Федерации. Депутаты вносят свои правки в бюджет, сенаторы практически ничего не правят (комитеты могут радикально изменить картину расходов, но не делают этого).

5. Утверждение проекта бюджета Президентом РФ. Подписание федерального закона о федеральном бюджете (опубликовывается в «Российской газете» и других источниках, содержащих правовую информацию).

В соответствии с Бюджетным кодексом РФ Правительство вносит на рассмотрение в Государственную Думу проект федерального бюджета на очередной финансовый год не позднее 1 октября.

Использование GR-инструментария в процессах на уровне участия в принятии и исполнении бюджета на текущий год является той самой оптимальной платформой для взаимодействия. Если вы заинтересованы в том, чтобы ваша компания была осведомлена о текущих проектах и приоритетных направлениях бюджетирования, имела возможность продвигать свои запросы, получать преференции, то необхо-

димом нацелить соответствующих специалистов на постоянную работу в этом направлении.

Предлагаемый подход к участию в процессах института федерального бюджета поможет избежать трудностей в коммуникации с госорганами, позволит эффективно реагировать на различные системные вызовы и негативные явления в экономике (кризисы).

Окна возможностей в госпроцессах

Из описания специфики работы представителей государственной власти мы видим, что процессов в действительности много, работают они по сложившейся годами практике, и мы не всегда можем подстроиться под их ритм.

Этапы разработки норм и правил почти всегда идут в предписанной последовательности (это и регламент формирования программы законопроектной работы Правительства РФ и Государственной Думы, и Закон №247-ФЗ), процесс разработки федерального бюджета описан в Бюджетном кодексе РФ и в подзаконных актах, поэтому «окна возможностей», в которых можно повлиять (иногда официально, иногда неофициально), вполне предсказуемы. Важно распознать эти моменты и зарекомендовать себя с позиции эксперта перед людьми, принимающими решения в каждом из них.

Если вы сталкиваетесь с трудностями в определении этапов государственных процессов, к которым вы можете

и должны быть привлечены, то внимательно ознакомьтесь с последующей матрицей (таблица 1.1), описывающей государственные процессы, протекающие в различных ветвях российской государственной власти.

Если вы знаете, какие индикаторы свидетельствуют об эффективности работы министерств, служб и агентств и как ваши инвестиционные проекты вписываются в ту или иную государственную программу, тогда ваши GR-стратегии обречены на успех. Это не обязательно должна быть исполнительная власть. Законодательная ветвь также ориентируется на работу по целям Президента РФ из Указа о национальных целях развития России¹¹, в котором есть блок, посвященный экономической сфере. Кстати, тематику национальных целей/проектов мы раскроем более детально в Вопросе №5.

Таблица 1.1. Матрица «окон возможностей» в государственных процессах.

¹¹ Указ Президента РФ от 21.07.2020 №474 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года» [1].

	Раз в месяц	Раз в полгода	Раз в год	Раз в 5 лет
Бюджетный процесс	-	+	+	-
Пересмотр/принятие обязательных требований	-	-	-	+
Законопроектная работа Правительства РФ / Госдумы РФ	-	+	+	-
Рутинная работа на государственной службе	+	-	-	-

Необходимо всегда держать руку на пульсе и иметь в виду, что процессы в институтах власти и между ними протекают постоянно, пересекаясь друг с другом. Несколько ветвей власти часто одновременно работают над теми же вопросами, а внешние стороны постоянно пытаются повлиять на результат их работы. Поэтому наилучшим вариантом здесь будет найти потенциальные возможности участия в национальных и федеральных проектах, государственных программах, федеральной адресной инвестиционной программе¹², проектах подведомственных организаций и институтов развития, так как это и есть внешнее проявление работы государственных институтов.

¹² Здесь ФАИП – это федеральная адресная программа – основной государственный инструмент управления государственными капитальными вложениями.

*«Кто владеет информацией – тот владеет миром»
Натан Родзилль*

Вопрос 3.

Кто и какой информацией владеет для принятия государственных решений?

Государственные органы не могут выполнять свои функции без информационных технологий, которые позволяют им в автоматическом или полуавтоматическом режиме оказывать услуги населению и бизнесу, осуществлять межведомственное взаимодействие, реализовывать свои полномочия: например, проводить госзакупки, формировать федеральный, региональный или муниципальный бюджет, предоставлять открытые данные о своей деятельности. Последнее является наиболее интересным для бизнеса, а значит, и одной из задач для GR-функции компании – получать открытые данные от государства.

Каждый федеральный и региональный орган власти использует собственные (ведомственные) и федеральные государственные информационные системы. Информация об этих системах и их функционал доступны на официальных сайтах таких систем (например, gisp.gov.ru – Государственная информационная система промышленности) и/или на сайте госоргана, который отвечает за ее функционирование и развитие.

Однако именно Правительство РФ определяет, кто и какой информацией владеет, как ей распоряжается и публикует. Приведем несколько примеров. Единый портал бюджетной системы Российской Федерации «Электронный бюджет» (budget.gov) является основным информационно-аналитическим инструментом Минфина России, в рамках которого ежегодно формируется проект федерального бюджета, а также публикуется информация об исполнении федерального бюджета, включая бюджет Пенсионного фонда Российской Федерации (ПФР), других государственных администраторов расходов и доходов федерального бюджета и получателей бюджетных средств. Другой пример: Счетная палата РФ тоже создала свой портал по расходам и доходам федерального бюджета (spending.gov.ru). Вы можете сравнить подходы к представлению информации о публичных финансах Минфина России и Счетной палаты РФ и использовать их открытые данные в целях развития своих продуктов и услуг.

Специализированная информация содержится, например, в планах проведения проверок соблюдения законодательства Российской Федерации о контрактной системе в сфере закупок ФАС России, в едином государственном реестре объектов культурного наследия Минкультуры России и на других ресурсах госорганов.

Работа с данными

Сталкивались ли вы с тем, как организована работа с госданными? В действительности нет ничего необычного, как мы уже отметили, государство использует данные при анализе, подготовке, принятии управленческих решений. Для поддержки принятия решений нужны как совокупность первичных данных, так и результаты их анализа – разного рода отчетность, статистические и аналитические выкладки, причем при отсутствии одного из слагаемых качество управленческих решений резко снижается. Такие госданные, как юридические сведения в реестрах, имеют особую значимость. Они способны подтверждать юридические факты о людях и их документах, о движимом и недвижимом имуществе, организациях, начиная с самых привычных, таких как фамилия, имя, отчество и дата рождения конкретного человека. Данные в реестрах очень нужны для оказания разнообразных государственных услуг и мер поддержки в формате адресной помощи. Разобщенность государственных данных выражается в ряде проблем с качеством, получением доступа, форматами на внутриведомственном и межведомственном уровнях, а также между федеральными властями, субъектами федерации и муниципалитетами. Для решения этой проблемы в ведении Минцифры России было создано федеральное казенное учреждение «Гостех», задачей которого в том числе является выравнивание подходов к развитию государственных информационных систем

и работе с госданными.

Реальность такова, что коммерческим организациям, как потребителям данных, приходится самостоятельно (и под свою ответственность) решать, какая информация актуальна. Определенный пласт исследований, представленный научными организациями и аналитическими центрами [18, 19], отмечает ухудшающуюся ситуацию с открытыми данными в России: публикуется мало новых наборов данных, отменяются обязательства по публикации некоторых данных в открытом формате (данные «закрывают»), а уже опубликованные наборы не актуализируются и постепенно теряют ценность, поскольку содержат неверные или устаревшие сведения.

У потребителей открытых данных мало или нет средств для обратной связи и диалога с разработчиками, а у разработчиков не хватает мотивации для повышения качества невостребованных данных. Как итог – огромные массивы данных находятся за рамками государственного управления. Следовательно, возникают трудности в продвижении собственных запросов и предложений со стороны бизнеса и гражданского общества.

Приведем пример.

Пример. В 2020 году в новостной повестке всплыла проблема уборки затопленных кораблей на Северном морском пути, в Магаданской области.

Председатель Правительства РФ Михаил

Мишустин поручил вице-премьеру Виктории Абрамченко взять вопрос под контроль и направить все ресурсы на проведение «генеральной уборки»¹³. Первый вопрос, которым задастся бизнес: нужно ли ему принимать в этом участие, и если да, то как это реализовать, поскольку фактически принять инвестиционное решение невозможно – данные фрагментированы и собираются разными ведомствами, кроме того, правовое регулирование деятельности подобного рода также отсутствует.

В этом многоступенчатом процессе поиска нужного для бизнеса ответа на вопрос «Быть или не быть проекту с их участием?» задействованы многие структуры, каждая из которых обладает собственной уникальной информацией: Минтранс России ведет реестр судов, Минпромторг России владеет данными о доступных технологиях и организациях по утилизации промышленных отходов и заготовке металлолома, в рамках региона конкретные органы власти владеют обстановкой в конкретных акваториях.

С юридической точки зрения все еще сложнее: во-первых, необходимо брать во внимание проблему поиска собственника затонувшего судна и/или проблему признания судна бесхозным объектом, наносящим экологический ущерб. Во-вторых, используемые технологии утилизации брошенных затонувших судов не должны противоречить экологическому

¹³ Ссылка на источник: <https://primamedia.ru/news/1061514/>.

законодательству РФ, чтобы не повлечь негативные последствия в виде загрязнения окружающей среды.

Все вышеперечисленные проблемы с межведомственным взаимодействием, обменом и открытостью данных государственных органов резко снижают вероятность участия бизнеса в подобного рода государственных инициативах.

Как решить проблему получения данных

В практике нашей компании проблема предоставления актуальных, полных и своевременных данных для подготовки обращения в госорганы по любым, даже незначительным, вопросам вызывает затруднение у девяти из десяти компаний и ассоциаций. Проблема сбора данных, соответствующих уровню государственных структур, кроется либо в недоступности информации отраслевого уровня (всегда можно собрать данные по своей компании, а по отрасли – уже сложно и дорого), либо в незнании источников таких данных, откуда их можно официально получить. Хотя и существуют такие сайты, как «Единая информационная система в сфере закупок», «Открытый бюджет», но размещенные на них сведения довольно ограничены, фрагментарны и не всегда содержат необходимую детализацию данных.

Необходимо учитывать, что способы получения данных и источники их происхождения также будут варьироваться в зависимости от того, какая поставлена GR-задача – страте-

гическая или же тактическая. Тактическая GR-задача носит ситуативный характер. Она нацелена на то, чтобы разрешить сложившуюся негативную ситуацию, забыть и не допустить ее повторения. Стратегическая – охватывает более глобальную область интересов бизнеса и ориентирована на достижение приоритетной цели компании/государства/общества.

Одним из способов получения данных под тактическую GR-задачу является обращение в госорган для получения разъяснения по правоприменительной практике нового регламента: например, получение разъяснения о применении зарегистрированного стандарта¹⁴ организации (технических условий) в Федеральном информационном фонде стандартов (его ведет Росстандарт) в качестве обоснования дополнительных требований к закупаемой продукции по госзаказу в соответствии с описанием объектов закупки из каталога товаров работ и услуг (сокращенно – КТРУ). Об этом подробно мы рассказываем в книге [«GR-Советник №2»](#).

Получение данных для реализации стратегической GR-задачи как, например, разработка методики расчета расходов федерального бюджета на развертывание необходимой инфраструктуры в границах Севморпути для утилизации брошенных, затонувших судов, необходимо привлечь профильный аналитический или научный центр (ВУЗ), чтобы данные были оформлены в виде научного отчета, и желатель-

¹⁴ Порядок регистрации СТО и ТУ установлен приказом Росстандарта от №651 [14].

но сопоставимого уровня подведомственной научной организации, в нашем случае Минтранса России.

***Важно!** Мы предлагаем выделить ключевые шаги, которые могут способствовать решению проблемы недостатка информации:*

– определить, где сосредоточены необходимые технологии. Возможно, следует прибегнуть к анализу патентного ландшафта и определению современного уровня науки и техники;

– найти госструктуры, которые администрируют потенциально значимые данные;

– детально изучить правовое поле, в рамках которого будет реализовываться та или иная задача, а также провести анализ судебной практики;

– решить вопрос с потенциальным исполнителем работы по сбору необходимых данных и проведению их верификации с использованием научных методов исследования, научный отчет которого может быть сопоставлен с уровнем данных национальных или региональных проектов.

Применимость данных

У вас может возникнуть вопрос почему мы в принципе ведем речь о государственных данных в контексте корпоративного GR. Отвечаем. Любой по масштабу бизнес заинтересован получить госданные для:

– управления рисками (такими как регуляторные реше-

ния, колебания валютных курсов, изменение ставок госпошлин для импортеров, и другими);

– анализа рынка и конкурентов;

– поиска новых возможностей (освоение новых рыночных ниш, разработка новых продуктов, в том числе IT-решений, повышение качества существующих услуг и продуктов);

– оптимизации расходов, получение льгот при производстве, снижение издержек за счет привлечения субсидий и грантов.

«...Президентом поставлена задача обеспечить технологический суверенитет страны. Для ее эффективного выполнения по поручению Михаила Мишустина стартовало создание индустриальных центров компетенций по замещению зарубежных отраслевых цифровых продуктов и решений»

Заместитель Председателя Правительства РФ Д. Чернышенко¹⁵

¹⁵ Дмитрий Чернышенко, заместитель Председателя Правительства РФ, координатор национального проекта «Цифровая экономика».

Вопрос 4.

Кто определяет, какие технологии доминируют и как они развиваются / как это влияет (проявляется) на (в) принятие (и) государственных решений?

Технологическую политику в нашей стране определяет система документов стратегического планирования, от указов Президента РФ до Стратегии научно-технологического развития РФ на период как минимум десять лет, реализация которых проводится через мероприятия национального проекта «Наука и университеты» с Минобрнауки России в главной проектной роли в нем. Разумеется, министерство выступает здесь как агрегатор и основную работу проводят подведомственные НИИ, научные организации Российской академии наук и вузы. Мы рекомендуем обратить внимание на РАН как центр сосредоточения корневых технологических компетенций по отраслям и комплексам народного хозяйства.

После реформы Российской академии наук 2013—2018 годов, когда для этих целей в структуре органов исполнительной власти было создано Федеральное агент-

ство научных организаций (ФАНО России), осуществлявшее до 2018 года функции по нормативно-правовому регулированию и оказанию государственных услуг в области науки, образования, здравоохранения и агропромышленного комплекса, а также по управлению федеральным имуществом, находящимся в ведении Российской академии наук. Так вот, под непосредственным руководством ФАНО научные организации были переориентированы на удовлетворение запросов предпринимателей по внедрению передовых технологий с целью усиления вузовской научной интеграции с бизнесом.

Реформа РАН в том числе затронула Российскую академию медицинских наук и Россельхозакадемию, которых сейчас нет, а все научные учреждения, входившие в упраздненные академии наук, получили приставку РАН. Таким образом примерно 95% отраслевых институтов по агропромышленному комплексу теперь относятся к большой академии, как и НИИ в области медицинских наук. Разворот в сторону прикладных исследований не просто лозунг, это конкретный план по выручке 70/30, где 70% должны приносить контракты от внедренческой работы. В противном случае НИИ ждет внешнее управление и, в случае критической ситуации с проектами по трансферу разрабатываемых институтом технологий в экономику, ликвидация.

В части встречного движения по внедрению передовых технологий в экономику выступают отраслевые министер-

ства и агентства. Так, например, Минпромторг России администрирует Перечень видов технологий, признаваемых современными в целях заключения специальных инвестиционных контрактов (СПИК 1.0/2.0 в зависимости от того, какую из опций может потянуть ваш бизнес), установленный распоряжением Правительства РФ от 28 ноября 2020 г. №3143-р. СПИК как мера господдержки среднего и крупного бизнеса предусматривает возможность установить специальный налоговый режим на десять лет в обмен на реализацию проектов в сфере промышленности на территории России, предусматривающих внедрение современных технологий из Перечня. Сегодня СПИК как инструмент поддержки внедряется и для других секторов экономики.

Другими ярким примером доминирования государства в определении передовых технологических решений для бизнеса является проект реновации в рамках обновления жилого фонда в Москве, который сегодня, согласно некоторым источникам, способен реализоваться и в других субъектах РФ (в Республике Башкортостан, Республике Татарстан, городе Санкт-Петербурге, Ярославской и Ленинградской областях). Складывается следующая картина: дольщики отдадут деньги не строительным компаниям, а банкам. Банки выдают деньги строителям уже под процент, который мотивирует застройщиков выполнять план в кратчайшие сроки: этаж необходимо строить не за три недели, а за три дня. С одной стороны, мы понимаем, что существует определен-

ный план перестройки, конкретные параметры, на которых этот план основывается, и организация работы строительных компаний. С другой стороны, мы видим, что государство ставит технологическое ограничение: или внедряй передовые решения, или уходи с рынка. Это условие влечет требование более быстрого проектирования: технологии информационного моделирования, внедрение роботизированных линий на домостроительных комбинатах, новые подходы к строительству в виде сборки дома из готовых блоков, как конструктор типовых элементов¹⁶

¹⁶ В 2021 году группа компаний ПИК приступила к отработке технологии сборки дома из блоков с применением готовых отделанных блоков-комнат. Первый дом в два этажа был собран за считанные часы. На домостроительном комбинате ПИК установлены роботизированные линии по выполнению операций укладки плитки, шпаклевки и т. д.

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.